



# **Den moderne lederen – hvem er det i 2009?**

**Av  
John-Erik Todd**

**Masteroppgave i industriell økonomi og informasjonsledelse**

**Fakultet for teknologi og realfag  
Universitetet i Agder**

**Grimstad  
Mai 2009**

## Sammendrag

I denne oppgaven vil det bli sett nærmere på sammenhengen mellom lederstiler og ledernes personlige egenskaper, hvordan rollen som leder har utviklet seg gjennom tidene og hva som kjennetegner dagens ledere.

Det er mange utfordringer den moderne lederen må takle. Derfor har jeg satt opp to hypoteser som omfatter lederstiler og stilt fem forskerspørsmål. I oppgaven forsøker jeg å svare på dem ved å definere lederrollen, se sammenhengen mellom lederen og bedriftens resultater, hvordan og hvorfor ledere oppnår suksess. Jeg forsøker å se om det er noen egenskaper ved en leder som gjør vedkommende til den ”perfekte leder”. Teorien tilsier at det er flere fremgangsmåter å bruke for å oppnå suksess, enten det er langsiktig eller kortsiktig suksess man refererer til.

Det er gjennomført syv intervjuer i den forbindelse for å belyse hypotesene og forskerspørsmålene som er stilt. Intervjuobjektene representerer tre ulike bransjer, IT- og servicebransjen, i tillegg til banknæringen. Det er en kvalitativ undersøkelse som konsentrerer seg om erfaringene til noen få. Utvalget er svært begrenset og det er derfor ikke forsøkt å analysere de enkelte intervjuobjektene, eller sammenligne dem med hverandre. Intervjuene danner i stedet grunnlaget for drøftingen, sammen med teorien.

Empirien viser at de ulike lederstilene kan alle kan bringe suksess i en eller annen form, noe som er sammenfallende med teorien. Det er imidlertid interessant å se hvordan den suksessen som blir oppnådd med en lederstil, går på bekostning av andre elementer. Det har vist seg vanskelig å definere ”suksess” og ”resultater”, da det ikke nødvendigvis kun er økonomiske resultater som danner basis for å definere dette. Spørsmålet er da hvordan vi så kan vite om en leder er en god leder.

Vi ser også fra empirien at det ikke er en bestemt egenskap som gjør en person til en god leder. En kan bli ledet til å anta at det er gruppe egenskaper som definerer om en er en god leder eller ei. Det stemmer til en viss grad, men det vil alltid være en god leder som mangler noe av disse egenskapene.

En kan konkludere med at den moderne lederen er bevisst på sine egenskaper, både de egenskapene han er sterk på og de han er svake på. Denne bevisstheten mener jeg danner utgangspunktet for hva som skal til for å bli en god leder. Hypotesene ble i all hovedsak bekreftet, men ikke så entydig som man kunne håpe.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>FORORD.....</b>	<b>5</b>
<b>1.0 - INNLEDNING.....</b>	<b>7</b>
<b>2.0 - TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 - Tidligere forskning.....	9
2.2 - Forskerspørsmål .....	10
2.3 - Arv og miljø .....	12
2.3.1 - Personlige trekk.....	14
2.3.2 - Femfaktormodellen .....	15
2.3.2.1 - Nevrotisme .....	15
2.3.2.2 - Ekstraversjon .....	16
2.3.2.3 - Åpenhet .....	16
2.3.2.4 - Omgjengelighet .....	16
2.3.2.5 - Planmessighet.....	16
2.4 - Lederroller .....	18
2.4.1 - Boss og Buddy-teknikker .....	18
2.4.2 - Destruktive ledere .....	19
2.4.2.1 - Den tyranniske lederen .....	20
2.4.2.2 - Den avsporede lederen.....	21
2.4.2.3 - Den tyvaktige lederen.....	21
2.4.2.4 - La-det-skure lederen .....	22
2.4.2.5 – Den konstruktive lederen.....	22
2.4.3 - Den perfekte leder .....	23
2.5 - Lederteknikker .....	24
2.5.1 - Transformasjonsledelse .....	25
2.5.1.1 - Opprinnelse .....	26
2.5.1.2 - Utvikling av konseptet .....	26
2.5.1.3 - Komponenter i konseptet .....	27
2.5.2 - Laissez-faire ledelse .....	28
2.5.3 - Transaksjonsledelse .....	29
<b>3.0 - EMPIRI.....</b>	<b>31</b>
3.1 - Metode for empirisk undersøkelse .....	31
3.1.1 - Prosessen .....	31
3.1.2 – Eget valg av metode .....	31
3.1.3 - Utvalg av respondenter .....	32
3.1.4 - Validitet og reliabilitet .....	32
3.1.5 – Utarbeidelse av intervjuguide .....	35
3.1.6 – Hensikten med undersøkelsen .....	35

<b>3.2 - Ledelse i ulike tider.....</b>	<b>36</b>
3.2.1 - New Lanark på 1800-tallet .....	36
3.2.2 - Moderne ledere i dag.....	38
3.2.2.1 - 1960-tallslederen ville neppe blitt ansatt i 2006 .....	38
3.2.2.2 - TV-programmet "Kandidaten" .....	40
<b>3.3 - Resultater og bonuser .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 - Drøfting av det empiriske materialet. ....</b>	<b>44</b>
3.4.1 - Hva er en leder? .....	44
3.4.1.1 - Bortsett fra å være sjefen som sitter med ansvaret, hva er en leder?.....	44
3.4.1.2 - Hvem er det som blir leder? .....	45
3.4.1.3 - Hvem er fødte ledere? .....	46
3.4.2 - Sammenhengen mellom lederen og bedriftens resultater .....	47
3.4.2.1 - Hva er resultater? .....	47
3.4.2.2 - Hvilken sammenheng er det mellom lederen og bedriftens resultater? .....	47
3.4.2.3 - Mindre dyktige ledere i det riktige markedet .....	48
3.4.2.4 - Langsiktig suksess .....	49
3.4.3 - Ledere som oppnår gode resultater .....	49
3.4.3.1 - Hva kjennetegner en leder som oppnår gode resultater? .....	49
3.4.3.2 - Sterke ledere .....	51
3.4.3.3 - Unike egenskaper .....	52
3.4.4 - Hvordan en leder påvirkes menneskelige faktorer .....	53
3.4.4.1 - Hvordan påvirkes lederen av menneskelige faktorer? .....	53
3.4.4.2 - De ansattes behov og bedriftens behov .....	54
3.4.4.3 - Ledere som er gjenstand for utnyttelse .....	55
3.4.5 - Hvorfor oppnår ledere resultater uavhengig av popularitet? .....	57
3.4.5.1 - Hvorfor oppnår både flinke og mindre flinke ledere gode resultater? .....	57
3.4.5.2 - Motivasjon .....	57
3.4.6 - Neste generasjons ledere .....	59
<b>4.0 - KONKLUSJON.....</b>	<b>61</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>62</b>
Vedlegg 1 - Intervju med avdelingsleder .....	62
Vedlegg 2 - Intervju med administrerende direktør .....	66
Vedlegg 3 - Intervju med daglig leder .....	70
Vedlegg 4 - Intervju med daglig leder .....	74
Vedlegg 5 - Intervju med assisterende avdelingsleder .....	77
Vedlegg 6 - Intervju med daglig leder .....	80
Vedlegg 7 - Intervju med daglig leder .....	84
<b>FIGURER OG TABELLER.....</b>	<b>87</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>87</b>

## Forord

De siste årene har flere saker om markante ledere versert fram og tilbake i media. De har vært med på å bidra til min interesse for ledelse og lederatferd. Derfor ble det naturlig for meg i denne oppgaven å gå grundigere inn på det temaet. For å være mer spesifikk, vil jeg si at jeg har sett både på hvordan det å være leder påvirker en som person, samt på hvordan en selv kan påvirke sin egen rolle som leder. La meg nå først nevne noen av sakene som har vært omtalt i media og som viser ulike lederatferd.

Kontroversen som var rundt LO-leder Gerd-Liv Valla i 2007 ble omtalt som *Valla-saken*. Det var en politisk skandale knyttet til hennes form for lederstil hvordan hun behandlet sine ansatte. Saken begynte å rulle da den internasjonale sekretæren i LO, Ingunn Yssen, sa opp sin stilling samtidig med at hun anklaget Valla for å ha trakassert henne. Presset mot Valla ble etter hvert så stort at hun ble tvunget til å gå av som leder for LO.

I februar 2008 utspilte *Barneombudsaken* seg med Manuela Ramin-Osmundsen i hovedrollen. Hun ble nødt til å trekke seg fra stillingen som barne- og likestillingsminister etter omstendighetene rundt ansettelsen av nytt barneombud. Statsminister Stoltenberg hadde spurt Ramin-Osmundsen om hennes rolle i forkant av ansettelsen. I denne samtalen utelot Ramin-Osmundsen å nevne enkelte deler av sin rolle, noe som igjen resulterte i at Stoltenberg formidlet feilaktig informasjon videre til Stortinget. Media spekulerte i at Stoltenberg som sjef ikke kunne godta at en underordnet løy til ham. Resultatet ble at Ramin-Osmundsen måtte søke om avskjed.

Gjennom media ser vi at det i fotballverdenen oftere er konflikter mellom lederen (les: treneren) og de ansatte (les: spillerne) enn det er andre steder. Tom Nordlie har blitt kritisert for sin lederstil, men han har også blitt dyrket for de resultatene han har oppnådd med den. Når resultatene har kommet, har lovprisningene vært mange. Når de har uteblitt, har kritikken vært minst like stor.

Jeg har lurt på hvordan lederen skal takle slike utfordringer. Derfor har jeg satt opp to hypoteser som omfatter lederstiler. De presenterer jeg nærmere i innledningen.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke veilederen min Inge Bergdal for innsiktsfull veiledning og god hjelp med å finne relevant faglitteratur. En stor takk går også til samboeren min Karine for all tålmodighet vist under mitt arbeid med oppgaven. Jeg vil også takke foreldrene mine Else Marie og Gordon for all oppmuntring og støtte underveis. Dessuten vil jeg rette en stor takk til alle intervjuobjektene for at de tok seg tid til å stille opp og bli intervjuet.

Oslo, mai 2009

John-Erik Todd

## 1.0 - Innledning

Ordet ”leder” blir definert av ordboken som ”person som leder noe, styrer, fører”<sup>1</sup>, men det er mye mer ved en leder enn det ordboken definerer. En leder skal motivere, beslutte, gi tilbakemeldinger og kunne faget for å nevne noen få ting. For å sette det noe på spissen, kan en få syv forskjellige svar tilbake hvis en spør ti medarbeidere om hvordan de mener en leder bør være. Forventningene er høye. Alle er imidlertid enige om at ledere skal levere resultater. I denne oppgaven vil vi belyse hvordan lederen gjør dette. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er riktig ledelsestil siden forskjellige ting fungerer i de ulike miljøer. En ledelsestil vil ikke fungere overalt. Det vil garantert være noen som er misfornøyd med noe ved sin leder uansett hvor gode resultater vedkommende oppnår.

For mer enn 100 år siden utformet Fredrick W. Taylor noe som blir referert til som ”Vitenskapelig ledelse” (Wade og Johnston 2009:18). Ord som ”kontroll”, ”regler og prosedyrer”, ”overvåkning” og ”utføre ordre” ligger i dette systemet. En medarbeider i dag vil neppe synes noe særlig om disse ordene.

Denne oppgaven har to deler. I teoridelen vil vi først belyse ulike typer ledere og hvordan de oppnår resultater. Vi kommer i empirien til å se på ulike problemstillinger som en leder vil møte i sitt virke. Til slutt undersøker vi hva som karakteriserer de ulike ledertypenes håndtering av problemstillingene.

Jeg har satt opp to hypoteser:

*H1: En inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn en destruktiv lederstil.*

*H2: En god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjonen er.*

I drøftingen av empirien undersøker vi hvordan atferden til lederen vil slå ut i miljøer hvor lederens holdning og væremåte ikke samstemmer med medarbeidernes sådanne. Vi ser grundigere på hvordan Boss og Buddy rollene virker samt på hvordan lederen går inn og ut av ulike roller ut i fra hva han ønsker å oppnå. Disse undersøkelsene våre leder oss frem til en forståelse for hvordan disse faktorene påvirker lederen og hans fremtidige beslutninger. Vi ser dette opp mot hypotesene.

Det vil bli gjennomført intervjuer av ulike ledere i forskjellige bransjer. Det gjøres både for å kaste mer lys over lederrollene, og for å knytte disse opp mot ulike modeller som ”Transformasjonsledelse” og ”Transaksjonsledelse.” Jeg knytter det empiriske materialet opp mot tilgjengelig litteratur, både i form av artikler i pressen, utgitte bøker og tilgjengelig

---

1 <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>

informasjon på Internet.

Det teoretiske vil bli gjennomgått i en egen teoridel, mens drøfting og empiri vil være en del av empirien (hoveddelen). Intervjuene vil bli trukket ut av selve oppgaven og følge med i form av vedlegg. Til slutt vil oppgaven oppsummeres, og jeg vil forsøke å svare konkret på spørsmål som danner utgangspunktet for oppgaven. Spørsmålene er utdypet som forskerspørsmål i neste kapitel. Konklusjonen vil også reflektere over hypotesene jeg har, og se om disse sammenfaller med hva som fremkom av empirien.



## 2.0 - Teori

Det er mange måter å være leder på, både ut i fra et personlig plan og ut i fra hvilke teknikker som brukes for å få best mulig resultater. I denne delen av oppgaven vil jeg etter å ha sett på tidligere forskning, presentere forskerspørsmålene og samtidig belyse ideen bak dem nærmere. Deretter går jeg nærmere inn på ulike teoretiske aspekt ved lederrollen for å kunne danne grunnlag for drøftingen, og slik undersøke forskerspørsmålene nærmere.

### 2.1 - Tidligere forskning

Forskning på personlighet og ledelse er et område det har blitt forsket på i lange tider, av svært mange. Det er muligens fordi det er et felt som vekker alles interesse, det er mange områder innenfor feltet å forske på, og det er kanskje også fordi forskere ikke blir samstemte om de konklusjoner som tas. I tillegg så forandrer ledelse seg over tid, og derfor vil også enkelte resultater av forskning ikke lenger være like gyldige som de var på tidspunktet forskningen foregikk.

Mye av forskningen som er blitt gjort har vært analyserende for å avdekke ulike ledertyper. Dette har blitt gjort gjennom ulike personlighetsanalyser som ”MBTI”<sup>2</sup> eller ”The Big Five”. Denne oppgaven baserer seg ikke på personlighetsanalyser. Den legger i stedet til grunn tidligere forskning på ulike former for ledelse som har fremkommet ved bruk av personlighetsanalyserende verktøy.

Denne oppgavens teoridel har i hovedsak tatt utgangspunkt i Professor Anders Skogstad ved det psykologiske fakultet på UiB sin forskning på destruktiv ledelse i arbeidslivet og i organisasjoner. I tillegg har jeg basert meg på førsteamanuensis Øyvind L. Martinsen ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI sin forskning på at medfødte egenskaper og intelligens forklarer omtrent 33 % av variasjonen i lederferdighet.

Jeg forsøker å kombinere disse to aspektene ved forskning på ledelse ved å trekke tråder mellom dem, og bruke mine egne empiriske data til å utdype deres resultater.

---

<sup>2</sup> Myers-Briggs Type Indicator

## **2.2 - Forskerspørsmål**

### ***Bortsett fra å være sjefen som sitter med ansvaret, hva er en leder?***

Å være leder er mer enn bare det å ha det overordnede ansvaret. Det er først når man vet hva denne lederrollen innebærer, at man kan utdype nærmere hva det medfører å være leder. Det er nødvendig å forstå hva en leder er før en begynner å utforske hvilke aspekter det er ved de ulike lederrollene. Vi vil finne ut hva det er som karakteriserer en leder, og hvem det er som blir ledere. Det blir sagt at noen er ”fødte ledere”. Vi vil vite hva det er som gjør noen til typiske lederskikkelser og andre til medarbeidere, jf kapittel 3.4.1

### ***Hvilken sammenheng er det mellom lederen og bedriftens resultater?***

De siste årene har boligmarkedet vært et av de heteste tilgjengelige markedene. Det er dette markedet som har ført til den finanskrisen som vi har i verden i dag. Eiendomsmeglere hadde før krisen en fantastisk periode med overivrige kjøpere og kort omsetningstid for boliger. For å sette det hele på spissen så var det ikke behov for flinke ledere eller flinke meglere; det var bare et enormt behov for meglere for å få solgt alle boligene. Et meglerkontor opplevde nærmest automatisk suksess på grunn av de gode tidene for bransjen. Vi opplever nå både dårlige tider og et behov for flinke meglerne og gode ledere til dem. Det vil være interessant å se grundigere på sammenhengen mellom lederen og bedriftens resultater, siden selv dårlige ledere kan levere brukbare resultater i gode tider. Vi vil gå nærmere inn på denne problemstillingen i kapittel 3.4.2 ved å se på andre sammenhenger enn bare sammenhengen mellom lederen og de økonomiske resultatene.

### ***Hva kjennetegner en leder som oppnår gode resultater?***

En leder som oppnår gode resultater er ikke automatisk synonymt med en god leder. Det er flere faktorer som spiller inn. Like fullt er det ikke en spesifikk lederstil som automatisk oppnår gode resultater. Tom Nordlie er et eksempel på en ledertype som inntar den tradisjonelle Boss-rollen, som vi kommer tilbake til senere, og har hatt suksess med den. Jan Jönsson er en helt annen type leder, som like fullt har hatt suksess. Jeg vil se om det er noen egenskaper som går på tvers av de ulike ledertypene og som er en nødvendighet for å oppnå suksess, jf kapittel 3.4.3

***Hvordan påvirkes lederen av menneskelige faktorer?***

Jeg vil se nærmere på hva det er som skjer hvis en innehaver av en lederrolle lar seg affisere av personlige faktorer, jf kapittel 3.4.4

Hvordan vil innehaverne av de ulike lederrollene håndtere at en medarbeider har problemer med kona? Hva gjør disse hvis en medarbeider har mistet et familiemedlem? Det er mange spørsmål som reiser seg i slike situasjoner. Vil personen i lederrollen sette bedriftens behov og krav først eller vil den være fleksibel og støttende? Til syvende og sist vil vedkommende i lederrollen alltid være interessert i bedriftens beste, men fremgangsmåten for å oppnå dette kan være svært forskjellig.

***Hvorfor oppnår både upopulære og populære ledere gode resultater?***

Det er mange som jobber under en leder de ikke liker, og vi finner enkelte som i ytterste konsekvens går så langt som til å hate sin leder. Mange spør seg selv hvordan det er mulig at en så håpløs leder kan havne i en situasjon hvor vedkommende har makt. Det kan ikke bare være tilfeldigheter når slikt skjer.

Alle hadde nok satt pris på en hyggelig sjef, en sjef som ikke tok det så nøye at en kommer 10 minutter for sent hver dag og gikk 10 minutter for tidlig hver dag. Hverdagen er imidlertid ikke slik. Ledere er nødt til å ta upopulære avgjørelser til stadighet, og i disse tider oftere enn før. Likevel så er det ledere som blir godt likt til tross for at de må ta disse upopulære avgjørelsene. Det er dette vi vil se nærmere på i kapittel 3.4.5

Når de upopulære lederne tar upopulære avgjørelser, tar de disse for å kunne levere resultater. Vi vil se mer på om det faktisk at når lederne er upopulære, så gjenspeiler det seg i bedriftens økonomiske resultater.

Fornøyde medarbeidere er også et kriterium for langsiktig suksess. Ved å undersøke nærmere om det finnes en sammenheng mellom populære og upopulære ledere som tar avgjørelser, så vil vi forsøke å se om det er noe som fremstår som mer lønnsomt enn noe annet fra bedriftens side.

## **2.3 - Arv og miljø**

Noen er mer egnet til å være ledere enn andre, og stiger raskt til en toppjobb. Andre igjen blir værende igjen som medarbeidere og vil aldri gjøre betydelige karrierebyks. Forskere har gjennom en årrekke stilt spørsmål om vi blir de vi er på grunn av arv eller miljø, eller om det kanskje er en kombinasjon.

I "Nature And Nurture" (Plomin 1990:110) refererer forfatter til undersøkelsen "The familial incidence of alcoholism" fra 1979. I den blir det sagt at 25 % av alle menn som er i slekt med en alkoholiker selv er alkoholikere. Dette er betraktelig mer enn de 5 % av befolkningen som alkoholisme generelt rammer.

Bruk og misbruk av alkohol er en god måte for å illustrere hvordan gener påvirker vår oppførsel. Uavhengig av hvor mye arvelig sannsynlighet en har for å bli alkoholiker, så må først store mengder alkohol konsumeres hver dag over lang tid. Derfor er det usannsynlig at det er genene som får en til å drikke. Det henger mer sammen med at vi har arvet et fravær av hemninger og bremses. Det er disse fysiske og psykiske faktorene som får andre til å stoppe med å drikke etter å ha nådd en viss promille.

Førsteamanuensis Øyvind L. Martinsen ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI gikk i fjor ut med at medfødte egenskaper og intelligens forklarer omtrent 33 % av variasjonen i lederferdighet. Dette har man hentet ut av data fra studier av tvillinger hvor man har sett på hva gener og miljø betyr for lederferdigheter. Martinsen sier videre at 17-18 % av den genetiske innflytelsen deles med faktorene personlighet og evner. Han fremhever at ytterligere 13 % av den genetiske innflytelsen kan tilskrives fysiske forhold (kroppshøyde og fysisk attraktivitet.) Det blir imidlertid påpekt at dette er tentative resultater.<sup>3</sup>

---

3 [http://www.bi.no/Content/Article\\_\\_\\_\\_68305.aspx](http://www.bi.no/Content/Article____68305.aspx)

Å ha talent for ledelse betyr at du har en spesiell begavelse eller et anlegg for å utøve effektive ledelse. Det er det ikke alle som har. Martinsen har på bakgrunn av forskning på personlighetstrekk og lederatferd utarbeidet en oversikt som viser 11 kjennetegn ved dyktige ledere:

Den dyktige leder er følelsesmessig stabil.
Hun er utadvendt
Hun er åpen for nye erfaringer.
Hun er omgjengelig.
Den dyktige leder er i noen grad planmessig.
Hun er akkurat passe selvsikker. For mye selvsikkerhet gjør det vanskelig å skape gode relasjoner til medarbeidere. For lite selvsikkerhet er ikke tillitvekkende.
Hun er intelligent. Hun lærer fort, er god til å resonnerer og har velutviklet evne til å løse problemer.
Hun utvikler en visjon, og bruker dette aktivt som styringsmiddel.
Hun utvikler gode relasjoner til medarbeiderne i forhold til deres respektive roller.
Hun utvikler både seg selv og sine medarbeidere.
Den dyktige leder er i noen grad opptatt av mål og resultater.

*Tabell 1 – 11 kjennetegn ved dyktige ledere <sup>4</sup>*

Martinsen plasserer mål- og resultatorientering helt nederst på listen. Det er stikk i strid med de flestes oppfatning om hva som kjennetegner en dyktig leder. Den allmenne oppfatningen går ut på at en leder må være opptatt av mål og resultater for å være dyktig. Det som Martinsen sannsynligvis vil få frem er at det er andre ting som må på plass før resultatene kommer. Han sier at en leder som har et ensidig fokus på resultater, vil ikke oppnå det dersom vedkommende forsømmer de andre kjennetegnene i denne listen.

---

4 <http://www.forskning.no/artikler/2007/mars/1173444063.55>

### 2.3.1 - Personlige trekk

Trekk refererer til konsistente tilbøyeligheter hos individer. Det er noe som er stabilt og som kan kjennes igjen over tid og i ulike situasjoner. En kan sammenligne det med å være skeivhendt og høyrehendt, eller skeivbent og høyrebent for den saks skyld. De som spiller fotball med høyrebenet er ikke automatisk bedre fotballspillere enn dem som spiller med venstre. Skeivhendte håndballspillere er heller ikke generelt bedre enn høyrehendte. En høyrebent fotballspiller kan likevel bruke venstrebenet når det ikke er mulig å få til et spark med høyrebenet, men vedkommende vil merke at det ikke er den foretrukne måten å sparke på. Akkurat som fotballspillere spiller best når de bruker sitt foretrukne ben, gjør vi andre også våre oppgaver best i tråd med vår ”hendthet”. Sett i denne sammenhengen er personlighetstrekk viktig for vår måte å fungere på. Den skeivbente fotballspilleren vil foretrekke å spille på venstre side av banen, og den høyrehendte snekkeren skrur skruen lettere inn i høyre hjørne enn i venstre.

Som en parallell til eksempelet med alkoholikere, så viser dette at det kan være mulig det er en sammenheng mellom hvem som blir ledere og arvematerialet. Ettersom korrelasjonen ikke er 100 %, er det mulig sammenhengen kun strekker seg så langt som at den skiller mellom hvem som blir gode ledere og hvem som blir mindre bra.

Atferd kan ikke lenger blir bortforklart som noe som arvematerialet ikke rår over. I noen tilfeller kan arv forklare 50 % av all variasjon. Det vil si at den korrelerer i 50 % av tilfellene. Arvematerialets påvirkning er så omfattende at en ikke lenger spør hva som blir påvirket av det, men hva som ikke blir påvirket. Svaret på det er ”tro” som en har, for eksempel ens politiske eller religiøse overbevisning, i tillegg til kreativitet som er uavhengig av IQ.<sup>1</sup>

Et trekk regnes som en stabil egenskap ved et individ, og ”virker” gjennom å være til disposisjon for individet eller en tilbøyelighet til visse atferdsformer. Hvilke trekk er karakteristisk for ledere? Hvis vi tar utgangspunkt i femfaktormodellen<sup>5</sup>, kan vi finne hvilke personlighetstrekk en typisk vil se hos en leder. Denne modellen er omtalt som den mest omfattende empiriske undersøkelsen innenfor personlighet. Det er interessante tanker sett opp mot både min hypotese H1 og H2.

---

<sup>5</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_personality\\_traits](http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits)

## **2.3.2 - Femfaktormodellen**

Femfaktormodellen, eller ”The Big Five”, er en hierarkisk modell med fem store trekk forbundet med personlighet, derav navnet på modellen. Disse fem trekkene anses å være overordnede trekk og kalles Nevrotisme, Ekstraversjon, Åpenhet for erfaringer, Omgjengelighet og Planmessighet. Under er det til sammen 30 mindre trekk som blir kalt fasetter. Det er seks trekk under hver av de fem faktorene. Det er forskningen til Gordon Allport (Saksvik og Nytrø 2006:81) står bak denne modellen. Han telte opp personlighetsbeskrivende ord i det engelske språket, og fant 4500 slike ord. Mange av ordene i listen til Allport var synonymer eller ord med beslektet betydning, og dermed kunne listen reduseres til et mindre antall. I følge Hilmar Nordvik (Saksvik og Nytrø 2006:81) så er det etter en viss tid blitt internasjonal enighet om femfaktormodellen som har basis i forskningen til Allport.

Modellen kan sammenlignes med fjellandskap. Når man observerer modellen på avstand, ser man fem jevnstore ”fjelltopper”. Dersom man kommer tettere inn på den, så ser man at hver ”fjelltopp” består av mindre topper. Desto nærmere man kommer landskapet, desto flere detaljer ser man. På rimelig avstand er alle de 30 mindre toppene synlige. Når man kommer enda nærmere, ser man at de fem store toppene man har sett på avstand ikke ligger på en lik linje. Dessuten kan det være vanskelig å se hvilken ”fjelltopp” de mindre toppene, eller fasettene, tilhører. Femfaktormodellen er med andre ord mer kompleks enn det den gir inntrykk av på ”avstand”. La oss nå ta for oss disse fem faktorene og se på hva som innbefattes i dem.

### **2.3.2.1 - Nevrotisme**

Denne faktoren handler om følelser og om de er vonde, vanskelige, hemmende for ens funksjon eller om de fungerer som inspirasjon og gir en velvære. Fasettene som hører til under denne faktoren er angst, fiendtlighet, depresjon, selvbevissthet, impulsivitet og sårbarhet. (Saksvik og Nytrø 2006:82-83)

### **2.2.2.2 - Ekstraversjon**

Denne faktoren fokuserer på om man trives best på bortebane i ukjent terreng, eller om en fungerer best på hjemmebane i trygge og kjente omgivelser. Fasettene som hører til under denne faktoren er varme, sosiabilitet, selvmarkering, aktivitet, spenningssøking og positive følelser.

### **2.3.2.3 - Åpenhet**

Her stiller man spørsmål om hvorvidt en lett og villig lar seg engasjere av nye ideer, har en utpreget fantasi, ser etter alternative verdier eller om en har et mer jordnært og skeptisk forhold til nye ideer og risikable spekulasjoner. Abstrakt versus konkret er stikkord for det denne faktoren handler om. Fasettene som hører til under "Åpenhet" faktoren er fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer og verdier. (Saksvik og Nytrø 2006:82-83)

### **2.3.2.4 - Omgjengelighet**

Omgjengelighet, eller medmenneskelighet, handler om man er oppriktig interessert i hvordan andre mennesker har det. Lytter man i stedet for å snakke? Har en lett for å vise medfølelse? Trår man villig til og hjelper andre når de trenger det? Medmenneskelighet handler om noen av noen av disse tilbøyelighetene. Fasettene som hører til under denne faktoren er tillit, rettferdighetssans, altruisme, føyelighet, beskjedenhet og følsomhet. (Saksvik og Nytrø 2006:82-83)

### **2.3.2.5 - Planmessighet**

Dersom en er av den typen som legger en plan og staker opp en klar vei som følges til målet er nådd, så er man en god illustrasjon på det som menes med faktoren planmessighet, eller bevissthet som en sier på engelsk. En viser lite planmessighet dersom en lett lar seg avspore når noe dukker opp underveis. En kan spørre seg selv om en er mer rettet mot opplevelser som plutselig byr seg, eller om en er mer rettet mot resultater og hva en har bestemt seg for. Det kan være en tilbøyelighet for at de som scorer høyt på planmessighet er mennesker som typisk "gjør karriere", mens de som scorer lavt er mer lykkelige og tilfredse. Fasettene som hører til under denne faktoren er kompetanse, orden, plikttroskap, prestasjonsstreben, selvdisiplin og betenksomhet. (Saksvik og Nytrø 2006:82-83)

Femfaktormodellen bør imidlertid ikke tolkes slik at man tror det er en fordel å ha med seg mest mulig eller minst mulig av de "fem store". Det er nærliggende å tro at stor åpenhet er en plussegenskap. Imidlertid kan det også innebære svikt i ens egen oppfatning av realitetene ved at man for eksempel tror at absolutt alt er mulig og at man ikke har noe respekt for fakta. Åpenhet kan gi utslag i uproduktiv produksjon. Dessuten kan en lett kaste bort tiden i debatter omkring såkalte spennende ideer. Dersom en tror at personlighet og skjebner kan leses i kortstokker og på stjernehimmelen, er det et eksempel på en ekstrem og helt urealistisk



åpenhet.

Medmenneskelighet er heller ikke utelukkende en positiv egenskap. I ekstrem form betyr det at man ikke kan håndtere konflikter, sette grenser eller ta upopulære beslutninger som for eksempel å si opp folk.

Planmessighet av ekstrem art betyr ikke at man er ekstremt flink til å planlegge, men heller at man er svært rigid i forhold til det planlagte. Dermed er en ute av stand til å endre på de planer en har lagt.

Hvis en har en høy score på nevrotisme, betyr det at man har det vondt og vanskelig.

Imidlertid innebærer ikke det motsatte at man har det helt fantastisk flott. Det kan tvert i mot innebære at vedkommende ikke forstår følelser. Det medfører at man dermed ender opp med å vise en forakt for medarbeideren som har det vanskelig.<sup>ii</sup>

## 2.4 - Lederroller

### 2.4.1 - Boss og Buddy-teknikker

En leder må beherske et bredt spekter av teknikker for å kunne møte ulike utfordringer og ulike personligheter i arbeidslivet. Dette kan skje ved at en ønsker å dirigere medarbeiderne i en bestemt retning eller bestemme hvilke rammer en skal holde seg innenfor når noe skal utføres. Et annet eksempel kan være at en ønsker å stramme inn på friheten til de ansatte. Disse arbeidsmåtene er typiske Boss-teknikker som viser ens medarbeidere at man har en annen rolle enn dem. Buddy-teknikker er motsetningen til Boss teknikker. Da frigjør lederen for eksempel medarbeidernes potensial, motiverer de ansatte og tilfører energi til gruppen av medarbeidere.

Dette er lettfattelige begreper som forfatterne Wade og Johnston har skapt i sin bok Boss eller Buddy, og som er med på å generalisere rollen til en leder. Denne todelingen bidrar til at vi kan oppfatte ledere som mer enn bare "tyranniske", "avsporende" eller "perfekte". Det bringer oss inn på at ledere til en viss grad kan velge hvilken rolle de skal påta seg i ulike situasjoner. I det ene øyeblikket har lederen medarbeidersamtale med Jens som ikke har gjort jobben sin den siste tiden. Han har blitt forlatt av kona. I neste øyeblikk har lederen lønnsforhandlinger med Petter. De lederne som vil lykkes er de som klarer å omstille seg instinktivt til enhver situasjon og være tilstede i den situasjonen de er i, mener Wade og Johnston. De mener altså at dagens ledere må gå inn og ut av roller ut i fra hva de ønsker å oppnå. Noen situasjoner krever en tydelig, målbevisst og beslutningsorientert leder, mens andre situasjoner krever at lederen samarbeider mer enn å styre, og tilrettelegger mer enn å dirigere.

*" You can get much farther with a kind word and a gun than you can with a kind word alone."*

- Al Capone <sup>6</sup>

Selv om den moderne lederen ofte forventes å være en Buddy, så skjer ikke det alltid uten noen form for problematikk. Som sitatet av Al Capone antyder, så må en ikke glemme menneskers behov for rammer og system. Tidligere tiders paternalistiske lederstil er imidlertid avleggs, i hvert fall i vår del av verden. Ord som "kontroll", "hierarki", "byråkrati", "overvåkning", "kontroll" og "utføre ordre" vil nok ikke få en medarbeider til å hoppe i taket av glede, selv om noe av det er mer akseptabelt for medarbeideren enn noe annet. Bak disse ordene ligger idealene for ledelse som Frederick W. Taylor (Wade og Johnston 2009:18)

---

6 <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/alcapone125321.html>

utformet for cirka 100 år siden. Han hadde et mantra om at ledelse går ut på å sikre effektivitet i alle ledd.

*"Vit nøyaktig hva dine menn skal gjøre. Og sørg for at de gjør det på den beste og billigste måten"*

- **Fredrick W. Taylor** (Wade og Johnston 2009:18)

Taylor mente at arbeiderne utelukkende skulle utføre oppgavene, men trengte detaljerte instruksjoner fra ledelsen for å kunne gjøre dette. Kommandering og kontroll var det viktigste i lederens verktøykasse. Max Weber som omtales som byråkratiets far, (Wade og Johnston 2009:19), utviklet teorier om standardiserte rutiner, nøyaktige jobbeskrivelser og et hierarkisk rapporteringssystem. Disse prinsippene er fortsatt de som gjelder i mange organisasjoner. Det observerte jeg under et bedriftsbesøk til Elkem Aluminium med UiA høsten 2008.

## **2.4.2 - Destruktive ledere**

Professor Anders Skogstad ved det psykologiske fakultet på UiB har forsket på destruktiv ledelse i arbeidslivet og i organisasjoner.

Han forteller i et intervju med Høyden (Nettavis for UiB) at det tidligere har blitt forsket på destruktiv ledelse, men da i et individuelt perspektiv. Destruktive handlinger har blitt knyttet til personlighetstrekk.<sup>7</sup>

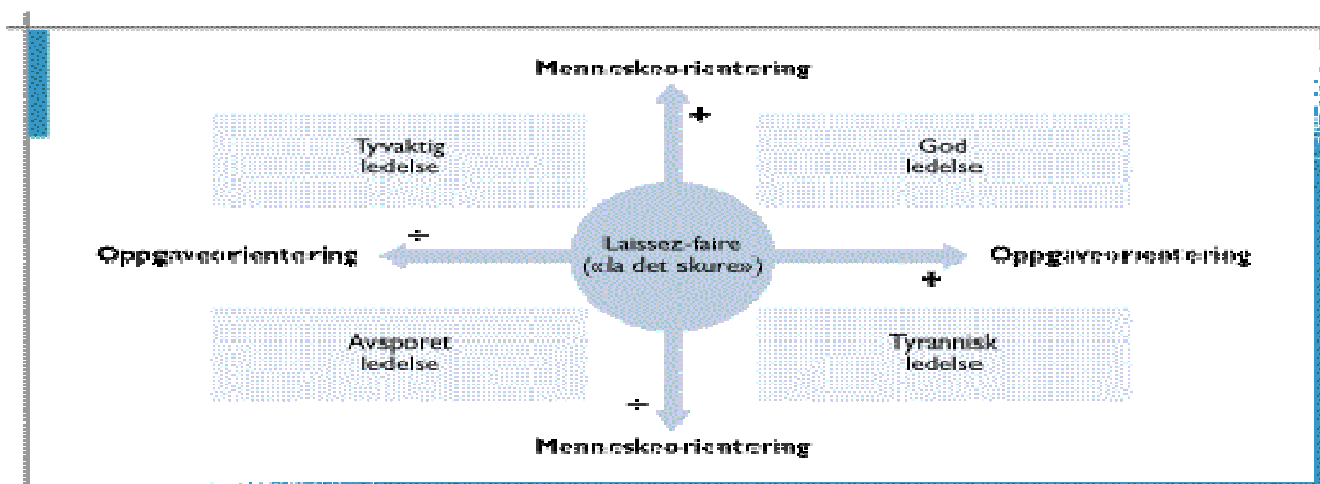
Han har laget en ny modell over temaet destruktiv ledelse som plasserer lederatferd inn i en modell med to hovedområder. Det ene området dreier seg om lederen passer på medarbeiderne sine eller ikke. Det andre hovedområdet er om lederen jobber for eller i mot organisasjonens mål.

Skogstad har i sin forskning kommet fram til at det er relativt lite form for tyrannisk ledelse i norsk arbeidsliv, men mangelen på ledelse i form av *la-det-skure-ledelse* forekommer hyppig. Det er hele 71 prosent av deltakerne i undersøkelsen som oppgir å ha opplevd dette noen ganger eller oftere det siste halve året. Denne typen ledelse er en form for passivitet, og blir ofte oppfattet svært negativt i følge Skogstad. Han henviser til en svensk studie der man så på den negative effekten av veiledere som ikke fulgte opp sine doktorgradsstudenter. Mange av studentene fullførte ikke, andre brukte lengre tid enn normert, og de hadde svært lav trivsel som stipendiater. Destruktiv ledelse forekommer generelt sett relativt hyppig, men det er et sjeldent fenomen som mange opplever bare en gang i blant. I følge Skogstad er imidlertid destruktiv ledelse noe som kan få konsekvenser for hele organisasjonen. Skogstad anbefaler at man tar tak i destruktiv lederadferd med én gang på lik linje med konflikthåndtering. Hvis

---

7 [http://nyheter.uib.no/?id=41275&modus=vis\\_nyhet](http://nyheter.uib.no/?id=41275&modus=vis_nyhet)

man lukker øynene for fenomenet, kan resultatet bli et problem som vokser.<sup>8</sup>



Figur 1: Skogstad sin modell over ledelse<sup>9</sup>

Skogstad er i sin definisjon av destruktiv ledelse opptatt av at lederne på samme tid kan være både konstruktive og destruktive. Det har vist seg i eksempler hvor de har funnet ut at sjefen har vært vennlig mot medarbeiderne, men han motarbeidet selve organisasjonen. I følge Skogstad er dette den støttende, men illojale lederen.

I modellen til Skogstad blir destruktiv ledelse delt inn i fem forskjellige ledertyper som vi ser nærmere på i de neste underkapitlene

#### 2.4.2.1- Den tyranniske lederen

Dette er lederen som kan være dyktig på å arbeide for å nå målene i organisasjonen, men som motarbeider medarbeiderne ved utskjelling, ydmykelser, hensynsløshet og trakassering. Vedkommende er en ledertype som oppnår resultater ikke gjennom, men på bekostning av medarbeiderne. Tyrannen er en type leder som direkte plager de som er under ham. Denne ledertypen kan det være vanskelig å fjerne fra sjefsstolen fordi de overordnede i organisasjonen gjerne setter pris på ham. Generelt sett er den tyranniske lederen ofte svært effektiv og flink til å få oppgavene gjort, men han kan være brutal og plagsom mot sine underordnede.

Denne lederen er det vanskelig å få gjort noe med ettersom de står over lederen og de som står under lederen i hierarkiet har ulike oppfatninger av vedkommende. Lederens overordnede vil noe ensidig se at vedkommende får frem resultater. Derfor blir de som jobber under en tyrann lett overhørt og oversett, selv om de opplever å bli direkte plaget.

<sup>8</sup> <http://www.konsulentguiden.no/index.cfm?id=212062>

<sup>10</sup> <http://www.sivil.no/magma/2004/04/030nielsen.html>

Kollegaen til Skogstad i denne undersøkelsen, Ståle Einarsen, råder regelrett folk som har tyranniske ledere å slutte i jobben<sup>10</sup>. Av prinsipp vil en bli og kjempe, men det å kjempe mot en tyrann har sin pris både helsemessig og jobbmessig. Einarsen mener at noen ganger kan det være like greit å tenke at ”her trenger jeg ikke være lenger”.

Han definerer makt i arbeidslivet som det å få folk til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Einarsen påpeker at noen ganger er lederen nødt til å ta i bruk tiltak som medarbeiderne ikke liker, men hvis det går ut over helsen til de ansatte er lederen tyrannisk.

#### **2.4.2.2 - Den avsporede lederen**

Denne ledertypen er den som motarbeider medarbeiderne ved å ignorere dem, være arrogant og ufølsom. I tillegg motarbeider lederen også organisasjonen ved ikke å motivere de ansatte og delegere arbeidsoppgaver til dem. Vedkommende arbeider heller ikke for å ivareta organisasjonens målsetninger på best mulig måte ved å prøve å nå de målene som er satt.

Fra en medarbeiders synspunkt er både den tyranniske og avsporede lederen like ille å ha med å gjøre. I motsetning til den tyranniske lederen, så er imidlertid den avsporede lederen lettere å bli kvitt. Ettersom den avsporede lederen hverken er god til å ta vare på sine ansatte eller på oppgavene til organisasjonen, vil lederens overordnede heller ikke være fornøyd med vedkommende.

Einarsen sier at en leder som både har dårlig menneskeorientering og oppgaveorientering vil være lett å avsløre, i hvert fall om organisasjonen er avhengig av effektivitet. Den avsporede lederen er på en måte den verste typen, men vedkommende vil antakelig ikke være lenge på en og samme arbeidsplass.<sup>11</sup>

#### **2.4.2.3 - Den tyvaktige lederen**

I motsetning til den avsporede lederen, som motarbeider både medarbeiderne og organisasjonen, så er denne ledertypen vennlig og ivaretaende i forhold til medarbeiderne. Imidlertid er vedkommende illojal og destruktiv overfor organisasjonens måloppnåelse og ressursutnyttelse. Denne type ledelse kan innvilge medarbeiderne flere goder enn de har krav på, stjele materiell og andre ressurser fra virksomheten. I tillegg kan de oppfordre til dårlig arbeidsmoral der medarbeiderne yter langt mindre enn man kan forvente.

---

<sup>10</sup> <http://www.uib.no/elin/elpub/uibmag/0106/destruktive.html>

<sup>11</sup> <http://www.uib.no/elin/elpub/uibmag/0106/destruktive.html>

**2.4.2.4 - La-det-skure lederen**

Denne lederen bryr seg overhodet ikke om hva medarbeiderne gjør eller ikke gjør.

Medarbeidere blir ikke fulgt opp, og de gjør heller ikke oppgaver som må bli gjort. Denne lederen utfører ikke nødvendigvis direkte negative handlinger, men viser heller en manglende interesse og handling. Det kan for eksempel være ved at han unnlater å gripe inn overfor uakseptabel oppførsel og ellers når det oppstår problemer.

**2.4.2.5 – Den konstruktive lederen**

Den femte ledertypen i modellen er den konstruktive lederen. Denne lederen fokuserer både på menneskene som skal ledes og på virksomhetens oppgaver. Måloppnåelse og ressursutnyttelse er nøkkelord for denne ledertypen.

### 2.4.3 - Den perfekte leder

Ledelse kan til en viss grad læres, men enhver leder må være på jakt etter å utnytte sitt potensial best mulig. Eventuelle mangler man selv måtte ha, kan til en viss grad kompenseres ved å omgi seg med folk som utfyller en. Det er nærmest umulig å forandre seg selv fra å være en autoritær leder til å bli en ren "Buddy". Noen justeringer kan man selv gjøre enten ved å få tilbakemelding eller ved økt selvinnsikt. Det kan også skje at en leder inntar en annen personlighet enn den som er naturlig for vedkommende. Det gjør han kun for å tilpasse seg gruppen han skal være leder for. I det lange løp er ikke dette optimalt. Det beste vil være om man naturlig går overens med medarbeiderne.<sup>12</sup>

Hvis vi tenker oss en leder som hverken er tøff eller manipulerende, så er det ikke sikkert at det vil være en konstruktiv leder. Sannsynligvis vil denne lederen være av "la det skure"-typen, eller i form av den avsporede lederen. Imidlertid hører vi ofte at ordet karisma blir brukt når en snakker om ledere. La oss se på hva som legges i det begrepet.

En karismatisk leder har gjerne et eget "driv" over seg og får lett medarbeiderne med seg i prosjekter, omstillinger og lignende. Einarsen og Skogstad sier imidlertid at det finnes både en positiv og en negativ karismatisk leder. En av typene er sosialt karismatisk og vil jobbe for fellesskapet, mens den andre bruker sin karisma til egennytte. Dette finner vi mange eksempler på fra politikken. Einarsen omtaler to av dem. Han nevner at Bill Clinton er en type leder som er sosialt karismatisk, mens Adolf Hitler var en som utnyttet sin karisma til egennytte.<sup>13</sup>

Markedsdirektør i Entra Eiendom AS Anne Kathrine Slungård har sett på hva som er helt typisk når en organisasjon søker etter en ny leder. Når kravene blir satt opp, ser det ut som om organisasjonen nærmest ser etter en Messias-figur. Hun mener at dette blir feil, og at den perfekte leder ikke finnes. I dagens samfunn gjelder det å kunne håndtere samspillet mellom forskjellige mennesker med ulike personligheter og ulik kompetanse. Det er viktigere enn at lederen har den riktige tekniske bakgrunnen eller erfaring fra samme bransje.<sup>14</sup> Christoffer Grønstad, tidligere leder i LNU<sup>15</sup>, tror ikke den perfekte leder finnes, men at gode ledere har en bevissthet om sine egne styrker og svakheter.<sup>16</sup>

---

12 [http://www.bi.no/Content/Article\\_\\_\\_\\_61421.aspx](http://www.bi.no/Content/Article____61421.aspx)

13 <http://www.uib.no/elin/elpub/uibmag/0106/destruktive.html>

14 [http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/20080620/skap\\_vinnerkulturer/?utskrift=1](http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/20080620/skap_vinnerkulturer/?utskrift=1)

15 Landsrådet for barne- og ungdomsorganisasjoner

16 <http://www.lnu.no/pages/side.aspx?nr=8950>

## 2.5 - Lederteknikker

Riktig lederstil kan variere fra situasjon til situasjon. Det er imidlertid tre faktorer som har påvirkning på hvilken teknikk som bør anvendes.

Lederens personlige bakgrunn. Når vi snakker om hans bakgrunn, mener vi hva slags personlighet, hvilken kunnskap (både relevant og irrelevant), hvilke verdier og hvilke erfaringer er det han har.
De ansatte under lederen. Både de ansatte og ledere er individer med forskjellig personlighet og bakgrunn. Det er viktig for lederen å ta i betraktning hvilken ansatt som skal ledes og i den forbindelse vurdere hva den ansatte vil respondere best på. For å gjøre dette kan lederen i enkelte situasjoner påta seg en annen personlighet enn hva han vanligvis ville ha gjort.
Organisasjonen/bedriften. Man må se nærmere på hvilke tradisjoner bedriften har for å håndtere liknende situasjoner. Tradisjoner, verdier og bedriftsmessige hensyn vil også ha innflytelse på hvilken lederstil som blir brukt av en leder.

*Tabell 2 – Tre faktorer som påvirker hvilken lederteknikk som bør anvendes*<sup>17</sup>

Transformasjonsledelse, som jeg vil utdype nærmere i neste kapittel, har ofte vist seg å være effektiv. Vi kan likevel si at det finnes ingen klart definert måte å lede på som passer for alle bedrifter og alle situasjoner. Når en skal velge den beste og mest effektive metoden for bedriften og situasjonen, må en vurdere følgende:

- Kunnskapen og erfaringen til de ansatte.
- Arbeidet som skal gjøres eller blir gjort. En må ta hensyn til om det er rutinearbeid eller mer kreativt arbeid.
- Om organisasjonsstrukturen er stabil, skiftende, konservativ eller nytenkende.
- Ens egen foretrukne eller naturlige stil

En god leder vil oppdage at han eller hun skifter instinktivt mellom lederstiler alt avhengig av hvilke personer og hva slags arbeid som skal utføres. Dette blir omtalt som ”situasjonsbetinget lederskap”

---

<sup>17</sup> [http://www.essortment.com/all/leadershipstyle\\_rrnq.htm](http://www.essortment.com/all/leadershipstyle_rrnq.htm)



En leder i en fabrikk vil for eksempel lære opp en ny maskinoperatør ved å bruke en byråkratisk lederstil for å sikre at operatøren kjenner de prosedyrene som må til for å garantere produktkvalitet og sikkerhet på arbeidsplassen. Den samme lederen kan adoptere en mer deltagende lederstil når vedkommende jobber med forbedringer av produksjonslinjen sammen med en gruppe senior maskinoperatører.<sup>18</sup>

### 2.5.1 - Transformasjonsledelse

Tanken bak transformasjonsledelse er å utvikle en visjon mot noe som en tar sikte på å forbedre. Dette er gjerne mål som går utover rene, organisatoriske mål som økt omsetning, mindre kostnader eller mer lønnsomhet. Verdier i visjonen kan for eksempel være ansvarlighet og integritet. En skal føle eierskap og stolthet til arbeid som blir gjort. Selve evnen til å inspirere står sentralt i transformasjonsledelse. Lederne fremstår som rollefigurer og bruk av symboler er ikke uvanlig. En leder som følger denne stilen fokuserer på å ”transformere” andre til å hjelpe andre, passe på hverandre og organisasjonen, oppmuntre og være i harmoni. I denne formen for ledelse vil lederen forsøke å øke motivasjonen, moralen og ytelsen til sine ansatte. Det er viktig at den enkelte medarbeider føler seg betydningsfull og respektert, da hensynet til enkeltmennesket står sentralt. De verdiene som blir valgt i visjonen skal være betydningsfulle for flest mulig, noe som medfører at de kan være uspesifikke og vagt formulert. Denne formen for ledelse omhandler også stimulering av de ansatte ved å gi dem nye utfordringer.

Transaksjonsledelse er det motsatte av transformasjonsledelse. Likevel kan ikke den ene utelate den andre. Effektivt lederskap omhandler elementer fra begge ledelsesteoriene. Bernard Bass er en sentral figur innen videreutviklingen av transformasjonsledelsesteorien. Bass utviklet en modell som går ut på at ledelsesformene kan plasseres på ulike punkter på en dimensjon, som varierer mer i grad enn i kvalitet. Denne dimensjonen har transformasjonsledelse som ett ytterpunkt. Deretter kommer transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse som det andre ytterpunkt.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm)

<sup>19</sup> <http://no.wikipedia.org/wiki/Transformasjonsledelse>

### **2.5.1.1 - Opprinnelse**

Det var James MacGregor Burns<sup>20</sup> som i 1978 i boken "Leadership" først introduserte konseptene om transformasjonsledelse i sin forskning på politiske ledere. I følge Burns er transformasjonsledelse "en prosess hvor ledere og ansatte får hverandre til å ta steget videre til et høyere nivå av moral og motivasjon". Burns så forskjellen mellom ledelse og management, og hevdet at forskjellene lå i oppførsel og karakteristikk. Det var Burns som utviklet de to konseptene "transformasjonsledelse" og "transaksjonsledelse".

Transformasjonsledelse ville bringe med seg betydelige forandringer for ansatte og organisasjonen, mens transaksjonsledelse fokuserer mer på å "gi og ta" i stedet for personlighet fra lederen.

### **2.5.1.2 - Utvikling av konseptet**

Det var forskeren Bernard M. Bass som i 1985 la fram en utvidet teori om transformasjonsledelse i forhold til Burns teori fra 1978. Han mente at dersom en leder ledet etter transformasjonsteorien, var vedkommende avhengig av sine ansatte. Ansatte som har en slik leder, både stoler på, beundrer, er lojale og respekterer ham. I tillegg gjør de mer enn hva de selv forventet i begynnelsen av ansettelsesforholdet. Lederen transformerer (bringer endringer) og motiverer ved bruk av karisma, intellektuell stimulasjon og ved å ta individuelle hensyn. Videre ser denne typen leder etter nye arbeidsmetoder, samtidig som vedkommende også ser etter nye muligheter i forhold til mulige trusler. Han vil endre omgivelsene og vil ikke ha en situasjon hvor alt er status quo.<sup>21</sup>

I 1993 gjorde forskerne Bass og Avolio en empirisk studie som kartla lederstiler blant ledere og mellomledere. De fant to kategorier på et kontinuum transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og skapte flere nivåer mellom disse to lederstilene. Denne modellen blir kalt "Det fulle spekteret av ledelse"<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_leadership#cite\\_ref-0](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership#cite_ref-0)

<sup>21</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_leadership#cite\\_ref-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership#cite_ref-1)

<sup>22</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_leadership#cite\\_ref-2](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership#cite_ref-2)

### **2.5.1.3 - Komponenter i konseptet**

Det fulle spekteret av ledelse introduserer fire elementer av en transformasjonsleder.

**1. Individuelle hensyn** – Dette omhandler hvor mye lederen følger opp hver enkelt ansatt sine behov, påtar seg coach- eller mentorrolle og lytter til den ansatte sine bekymringer og behov. Lederen har god kommunikasjon med den enkelte i form av blant annet å være tilgjengelig for den ansatte i tillegg til at den enkelte får oppgaver som utfordrer vedkommende. Videre omhandler dette punktet også om det å gi anerkjennelse til det den enkelte ansatte bidrar med i teamarbeid. De som arbeider for en transformasjonsleder vil gjerne ha en stor vilje til å drive selvutvikling samt en sterk eierfølelse til arbeidsoppgavene sine.

**2. Intellektuell stimulasjon** – En leder som utfordrer antakelser, tar risiko og støtter de ansatte sine ideer, vil stimulere og oppfordre til økt kreativitet blant sine ansatte. Slike ledere utvikler ansatte som kan tenke uavhengig. Læring er en verdi for en slik leder. Uforutsette hendelser blir sett på som en mulighet til å lære. De ansatte er gode til å stille spørsmål, tenke igjennom ting grundig og finne bedre måter til å utføre sine arbeidsoppgaver på.

**3. Inspirerende motivasjon** – En transformasjonsleder er nødt til å kunne formidle en visjon som er både tiltrekkende og inspirerende for de ansatte. Ledere som klarer dette utfordrer de ansatte med å sette høye standarder. I tillegg formidler lederne optimisme om fremtidige mål for medarbeiderne. Dette gir dem en forståelse for oppgavene som blir gjort. De ansatte er nødt til å ha en sterk følelse av mening med det de gjør for å bli motivert. Hensikt og mening er det som gir energi til å drive en gruppe ansatte fremover.

Det visjonære aspektet med ledelse er som sagt avhengig av lederens evne til å kommunisere. Når han får de ansatte med på lag, så arbeider de i felleskap med å gjøre visjonen både tydeligere, mer presis og kraftig. De ansatte blir mer villig til å bruke ekstra krefter på sine oppgaver og får samtidig gjennom lederens motivasjon, tro på egne ferdigheter.

**4. Rolle og identifikasjonsmodellen** – Vi finner i denne modellen det høyeste nivået av transformasjonsledelse. Lederen gjør arbeidet meningsfullt for sine medarbeidere gjennom en felles presentasjon av visjon, hensikt, verdier og normer. Han gir dem følelsen av at de har all grunn til å være stolte. Dette er et oppdrag for å forbedre kapabiliteten til de ansatte. De stoler på lederen sin, vil være som ham og identifiserer seg med hans mål. De ansatte vil innarbeide lederen i seg selv og arbeidet sitt, og de utfører oppgavene i lederens ånd selv om han ikke er tilstede.<sup>23</sup>

### **2.5.2 - Laissez-faire ledelse**

I en studie av Lewin, Lippert og White fra 1939<sup>24</sup> ble det oppdaget at barn under Laissez-faire (la-det-skure) ledelse var de minst produktive av en gruppe på tre. De stilte flest krav til lederen, viste liten samarbeidsvilje og klarte heller ikke å arbeide selvstendig.

Delegerende ledere gir ingen eller liten veiledning til gruppemedlemmer. De lar avgjørelser bli tatt av gruppen. De ansatte får på den måten all makt. De bestemmer målene sine selv, tar avgjørelser og løser problemer på egenhånd. Det er derfor Laissez-faire ledelse ofte blir omtalt som "hands-off"-ledelse.<sup>25</sup> Denne formen for ledelse kan vise seg effektiv i situasjoner hvor gruppemedlemmene er høyt kvalifiserte, erfarne og godt utdannet. Imidlertid viste studien Lewin, Lippert og White gjorde at det ofte ledet til dårlig definerte roller, manglende motivasjon, og lite samarbeidsvilje blant de involverte.<sup>26</sup> I tillegg kan denne formen for ledelse i enkelte tilfeller være effektiv på innleid arbeidskraft som konsulenter. De er innleid for å gjøre en konkret jobb i en tidsbegrenset periode. Da spiller det ingen rolle hva slags form for ledelse de får over seg. Dessuten er de lette å erstatte.

Denne formen for ledelse bør ikke brukes når de ansatte føler seg usikre på grunn av fraværet av ledelse. Det samme gjelder når lederen ikke kan gi tilbakemeldinger til de ansatte om hvordan de gjør det eller eventuelt takke dem for godt arbeid. Laissez-faire ledelse bør heller ikke brukes når lederen ikke skjønner sitt ansvar og håper de ansatte kan dekke over det.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational\\_leadership#Components\\_of\\_concept](http://en.wikipedia.org/wiki/Transformational_leadership#Components_of_concept)

<sup>24</sup> <http://www.blacksacademy.net/content/3636.html>

<sup>25</sup> <http://www.money-zine.com/Definitions/Career-Dictionary/Laissez-Faire-Leadership-Style/>

<sup>26</sup> <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>

<sup>27</sup> [http://www.essortment.com/all/leadershipstyle\\_rrnq.htm](http://www.essortment.com/all/leadershipstyle_rrnq.htm)

Det som karakteriserer Laissez-faire ledelse inkluderer blant annet:

- De ansatte har total frihet når det gjelder avgjørelser relatert til hvordan arbeid skal utføres, og kan stille spørsmål ved lederen.
- Lederen gir de ansatte alt av materiale de trenger for å nå målene sine, og svarer med spørsmål til de ansatte sine spørsmål.

Denne formen for ledelse forekommer gjerne når mål og arbeidsoppgaver ikke er viktige, belønningene er lave, disiplin er fraværende, de ansatte er erfarne og lederen er distraheret og/eller likegyldig.<sup>28</sup>

### 2.5.3 - Transaksjonsledelse

I korte trekk går transaksjonsledelse ut på at forholdet mellom leder og medarbeider er en form for sosial transaksjon, hvor arbeidskraften til medarbeideren byttes mot belønning fra lederen.

Denne formen for ledelse begynner med forutsetningen av at teammedlemmer er enige om å adlyde helt og holdent når en jobb påtas. Transaksjonen blir vanligvis at organisasjonen betaler de ansatte og til gjengjeld får de deres innsats og medgjørighet. Lederen har da rett til å "straffe" de ansatte om de ikke opprettholder den forhåndsdefinerte standarden.

De ansatte kan gjøre svært lite for å forbedre sin jobbtilfredshet under denne formen for ledelse. Lederen kan imidlertid gi de ansatte en viss kontroll over belønningen (les: lønnen) ved å oppfordre til enda høyere standard eller økt produktivitet. Et annet alternativ er at lederen i stedet for å belønne bedre arbeid, kan straffe for dårligere arbeid hvis den fastsatte standarden ikke er møtt. Dette blir omtalt som "Ledelse ved avvik".<sup>29</sup> Ledelse ved avvik refererer til tanken om at ledere ikke er interessert i å "transformere", eller forandre noe på arbeidsplassen eller blant de ansatte, bortsett fra når det oppstår problemer. Dette tyder på mangel på mål, eller en manglende evne hos lederen til å definere mål.

Generelt støtter transaksjonsledelse seg til et sett av antakelser som er sett på som prinsipielt feil eller unøyaktige. Disse antakelsene dreier seg om mennesker; om hva som motiverer dem, og om hvordan organisasjoner virker i dag. Vi vet for eksempel at effekten av belønninger og straff resulterer i høye kostnader fordi belønningene må bli større og større hele tiden for å beholde effekten. Vi vet også at det å bygge lojalitet til en leder krever mer enn å gi ut belønninger. For å karakterisere transaksjonsledelse kan man lage en link mellom atferd og menneskelig funksjon. Det er noe som ikke vil være helt uten verdi, men være veldig

---

<sup>28</sup> <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>

<sup>29</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_84.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm)

unøyaktig. Transaksjonsledelse er i realiteten mer en form for å administrere de ansatte fremfor å lede dem ettersom fokuset er på kortvarige arbeidsoppgaver framfor langsiktige. Belønninger og straff blir administrert, men de ansatte blir ikke ledet. Denne formen for ledelse har store begrensninger for kunnskapsbasert og kreativt arbeid, men den er likevel vanlig i mange organisasjoner.<sup>30</sup>

---

30 <http://work911.com/leadership-development/faq/transactional.htm>

## **3.0 - Empiri**

### **3.1 - Metode for empirisk undersøkelse**

Resultatene i denne studien er basert på intervju av diverse ledere i tre ulike bransjer, IT- og servicebransjen i tillegg til banknæringen. Tre av respondentene var fra IT-bransjen, tre fra servicebransjen og en fra banknæringen. Tre av intervjuene ble gjennomført muntlig med personlig oppmøte hvor det var mulig. Fire av dem ble gjennomført via telefon siden det var et hinder med stor avstand til intervjuobjektene. Det var tre kvinner og fire menn som ble intervjuet.

Det er en kvalitativ undersøkelse som konsentrerer seg om erfaringene til noen få. Disse erfaringene blir drøftet opp mot teorien som foreligger. Fordeler ved denne formen for undersøkelse er at intervjuobjektene får mulighet til å utdype sine meninger, og det er mulighet for oppfølgingsspørsmål både fra intervjuer og intervjuobjekt.

Ulemper ved den kvalitative metoden er at man ikke kan trekke bastante slutninger på grunn av et urepresentativt utvalg. Med en kvantitativ metode får man muligheten til å danne seg et oversiktsbilde på grunnlag av et relativt stort utvalg. Man kan imidlertid oppleve at opplegget rundt den kvantitative metoden blir for rigid, og man får ikke anledning til å gå i dybden slik som jeg ønsker i denne undersøkelsen.

#### **3.1.1 - Prosessen**

Intervjuene er blitt gjennomført våren 2009. Dataene benyttet i denne oppgaven er hentet fra intervjuene med ulike ledere. Vi hadde som hensikt i den forbindelse å se om det fantes variasjoner av de ulike ledertypene, og om det var mulig å trekke konkrete tråder mellom lederens atferd, mine to hypoteser, og teorien som ligger bak de ulike lederstiler. Spørsmålene var formet slik at intervjuobjektene gjennom sine tanker ville bidra til at man kunne belyse de to hypotesene og finne svar på forskerspørsmålene som ble stilt innledningsvis.

#### **3.1.2 – Eget valg av metode**

Jeg ønsket å få mer informasjon om hvordan ledere håndterer ulike utfordringer og hvilke virkemidler de bruker for å nå de ønskede målsetningene. Jeg har søkt å finne en fremgangsmåte som vil gi meg denne informasjonen, slik at jeg kan bruke det videre i drøftingen. Selv om jeg gjerne skulle ha intervjuet et stort utvalg for å kunne trekke endelige konklusjoner, falt valget på å ha et mindre utvalg. Det var flere årsaker til det. En av dem var det faktum at jeg har hatt begrenset tid jeg til rådighet. Hovedårsaken er imidlertid den at jeg ønsket dybdeinformasjon fra intervjuobjektene. Et spørreskjema med avkrysningssvar ville ikke gitt meg det. Det ville i tillegg vært en stor utfordring å finne et stort nok antall ledere som ville stille opp for å kunne danne et representativt utvalg. Derfor valgte jeg å benytte meg

av metoden med å ha et strukturert intervju av et begrenset utvalg og hvor intervjuobjektet hadde muligheten til å utdype sine egne svar for på den måten å gi meg den dybdeinformasjon jeg var ute etter. Dette var ut i fra en totalvurdering av alle fordeler og ulemper.

### **3.1.3 - Utvalg av respondenter**

Intervjuobjektene ble valgt for å få kunnskap om ulike lederteknikker og hvilke virkemidler som blir brukt for å nå den ønskede målsettingen til bedriften/avdelingen. I tillegg ønsket jeg å se om dette sammenfalt med teorien, og i denne forbindelse trengte jeg intervjuobjekter som var i lederstillinger. Jeg har som nevnt valgt å intervjuere ledere i tre ulike bransjer, hvor de syv intervjuobjektene er spredt over fem ulike firmaer. Tre ulike ledere i samme bedrift ble intervjuet, mens fire av intervjuobjektene kom fra andre bedrifter. Bedriftene er også anonyme ettersom intervjuobjektene ønsket anonymitet og en identifikasjon av bedriften kan skade denne anonymiteten.

Aldersmessig er fem av intervjuobjektene mellom 30 og 40 år, en av dem er 26 år og en av dem er 51 år.

Jeg kjenner alle intervjuobjektene fra tidligere i den forstand at jeg har jobbet for dem alle, enten i tidligere jobber jeg har hatt eller i min nåværende jobb. Unntaket er vedkommende som innehar stillingen som administrerende direktør, da jeg ikke har jobbet direkte under henne. Mitt forhold til intervjuobjektene er av en profesjonell og yrkesrelatert art, så anser jeg ikke det for å ha påvirket oppgavens reliabilitet som vi ser på i kapittel 3.1.5

### **3.1.4 - Validitet og reliabilitet**

I en undersøkelse hvor det ikke foreligger avkrysningsalternativer, så vil det være tolkningsmuligheter i svarene som blir avgitt. Vi har forsøkt å begrense dette ved å ha Femfaktormodellen i bakhodet ved utformingen av spørsmålene. Det er imidlertid ikke slik at intervjuobjektene blir vurdert opp mot hverandre, men at de heller danner grunnlag for en videre drøfting av det teoretiske. Videre er det slik at intervjuobjektene utgjør kun et lite utvalg av ledere. Det kan derfor ikke sies at utvalget er representativt. Jeg fant det mest hensiktsmessig med det mindre utvalget ettersom hensikten med intervjuene har vært å skaffe materiale til videre drøfting av lederatferd, og ikke til å utføre vurdering av de enkelte intervjuobjektene.



Når man gjennomfører en undersøkelse, så søker man å benytte måleverktøy og metoder som gir et resultat som ligger så nær opp til virkeligheten som mulig. Det finnes to hovedmåter å måle om resultatet er så. De kaller vi validitet og reliabilitet. Hellevik<sup>iii</sup> (2002) beskriver forskjellen mellom de to begrepene slik:

*"Reliabiliteten bestemmes av hvordan målingene som leder fram til tallene i datamatriksen er utført, betegnelsen sikter til nøyaktigheten i denne prosessen.*

*...Validiteten avhenger av hva det er som er målt, om dette er de egenskapene problemstillingen gjelder. Validiteten betegner altså datas relevans for problemstillingen i undersøkelsen."*

### **Hellevik (2002:183)**

Når det gjelder oppgavens validitet, kan vi se på de forskerspørsmål som er stilt, jf kapittel 2.2. De forteller oss at jeg vil finne ut hva som gjør at en leder oppnår suksess, og hvordan han lar seg påvirke av menneskelige faktorer. Videre ser vi at jeg gjennom hypotesene, jf kapittel 1.0, ønsker å bekrefte eller avkrefte om en inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn en destruktiv lederstil samt om en god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjonen er. For å vite mer om det, har jeg søkt å bringe på banen tema som handler om holdninger og atferd hos intervjuobjektene. Jeg har søkt å finne ut mer om hvordan holdningene deres er i ulike situasjoner som omhandler medarbeiderne ved å spørre dem om hvordan de vil håndtere og hvordan de stiller seg til slike situasjoner. Dette kan for eksempel være i forbindelse med krav fra medarbeiderne eller i forhold til hvis en medarbeider kommer til lederen med et personlig anliggende. Når det gjelder atferd, har jeg blant annet stilt spørsmål om hvordan intervjuobjektene opplever det er å veksle mellom ulike roller. I den forbindelse har jeg også spurt om hva de opplever som den største forskjellen på seg selv fra da de først ble ledere og nå. På dette viset har jeg kunnet danne meg et inntrykk av hvordan de opplever det å være en leder, og hva som fungerer for dem.

Flere faktorer har bidratt til å sikre undersøkelsens reliabilitet. Jeg har arbeidet mye med å utforme spørsmål og svaralternativ så de ikke skulle kunne misforstås. De aller fleste intervjuobjektene har også gitt grundige svar på nesten alle spørsmålene.

Jeg mener at dataene fra intervjuene gir et riktig bilde av intervjuobjektene inntrykk av det å være i ledelse. Spørsmålene er utformet slik at intervjuobjektene reflekterer over hva det innebærer å være leder og hvordan de som ledere oppfører seg. En undersøkelse med avkrysningsalternativer hadde ikke gitt den samme dybdeinformasjonen som intervjuobjektene kom med i denne undersøkelsen. Reliabiliteten kunne vært styrket om det forelå avkrysningsalternativ og spørsmålene var formulert mindre åpent, men det hadde gått på tvers av hensikten med undersøkelsen som var å få dybdeinformasjon fra intervjuobjektene. Jeg har vurdert det slik at den manglende reliabiliteten som kommer av de åpne spørsmålene ikke kan tillegges større vekt enn hensikten med undersøkelsen. Det forelå

altså muligheter til å oppnå en høyere reliabilitet. Jeg foretrakk å ikke gjøre noe aktivt med dette ettersom det ville gå på bekostning av hensikten med undersøkelsen.

Intervjuobjekt 1 har ikke svart på spørsmålet "Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?" på grunn av tidsmangel under intervjuet. Jeg tok det ikke opp i etterkant ettersom jeg vurderte at det manglende spørsmålet ikke var kritisk for totalinntrykket av intervjuet.

Intervjuobjekt 2 svarte heller ikke på det spørsmålet av samme grunn, i tillegg til at spørsmålet "hvordan vil du beskrive din perfekte leder" ikke ble besvart. Imidlertid svarte intervjuobjektet på dette under spørsmålet "Hvordan vil du beskrive din verste sjef?"

Det kan også forekomme at intervjuobjektene ikke svarer ærlig på grunn av manglende anonymitet. I denne undersøkelsen er de forøvrig anonyme. Man kan dessuten mene at spørsmålene er ledende, og at intervjuobjektet vil svare ut i fra det vedkommende mener er strategisk riktig.

Vi har ikke noe grunnlag til å tro at det har blitt avgitt falske svar siden intervjuobjektene som nevnt er anonyme. De er garantert full anonymitet. Det har ikke vært nødvendig å trekke enkelte intervjuobjekter ut av materialet fordi det ikke foreligger noen risiko for at noen av intervjuobjektene kan bli identifisert.

Selv om jeg har jobbet direkte for seks av intervjuobjektene, slik jeg bemerket i 3.1.4, så anser jeg ikke det for å ha påvirket undersøkelsens reliabilitet. Jeg mener intervjuobjektene tvert i mot har følt seg mer trygge på å la seg intervju av en de kjenner, og at de dermed har en større visshet om at intervjuene ikke vil bli misbrukt. Ettersom mitt forhold til intervjuobjektene som sagt kun er av en profesjonell art, har jeg ikke hatt noen egen vinning i forbindelse med intervjuene.

### 3.1.5 – Utarbeidelse av intervjuguide

Ettersom det er viktig å ha klart for seg hva det er en vil måle, tok jeg for meg hypotesene og forskerspørsmålene. På bakgrunn av dem ble det utarbeidet oppfølgingsspørsmål som jeg ville at intervjuobjektene skulle komme med sine synspunkter til. Det var viktig at intervjuobjektene forsto spørsmålene som ble stilt, samtidig som at jeg skulle få mest mulig ut av intervjuet. Måten intervjuobjektene forstår spørsmålene på kan være avhengig av faktorer som utdanning, kjønn, bosted og sosial bakgrunn og det kan gi en ulik respons. Selv små forskjeller i måten et spørsmål blir stilt på, kan gjøre stor forskjell i responsen.

Jeg bestemte meg for å benytte flere åpne spørsmål i min undersøkelse. Da er det opp til den enkelte respondent selv å komme med et passende svar. Denne type av spørsmål har den fordelen at de kan gi mer informasjon. De kan også være greie å ty til dersom vi ikke er sikre på hva slags svar vi kan vente oss. Ulempen er at vi ofte får ikke den typen informasjon vi var ute etter. Dette viste seg også hos noen av intervjuobjektene, da noen svar ikke var relevante. Undersøkelsen er imidlertid så omfattende, at til tross for at jeg ikke fikk den informasjonen jeg var ute etter ved enkelte spørsmål, så fikk jeg totalt sett relevant informasjon fra alle intervjuobjektene. Det faktum at jeg valgte en slik undersøkelse gjør det også vanskelig å vurdere de enkelte intervjuobjektene opp mot hverandre, eller opp mot teorien. Det har eller ikke vært hensikten med undersøkelsen.

Jeg valgte som tidligere nevnt å ta utgangspunkt i hypotesene og forskerspørsmålene som ble stilt innledningsvis, og stille spørsmål relatert til dem. På den måten ville jeg kunne sette ulike svar i sammenheng, og danne meg et bilde av de ulike intervjuobjektene holdninger og handlingsmønster. Da er det heller ikke kritisk at enkelte av intervjuobjektene ikke gir relevant informasjon i enkelte av svarene sine, ettersom enkeltspørsmål kun er en mindre del av sammenhengen. Intervjuobjektene sine holdninger kommer frem i andre spørsmål, og det er de som danner grunnlaget for videre diskusjon.

### 3.1.6 – Hensikten med undersøkelsen

Hensikten med selve undersøkelsen har, som nevnt i kapittel 3.1.5, vært å få informasjon fra intervjuobjektene for å kunne relatere dem til hypotesene og forskerspørsmålene. Det har vært viktig å få informasjon fra intervjuobjektene for å se om teorien stemmer overens med praksisen sett ut fra deres perspektiv. Intervjuobjektene har kommet med innspill til de teoretiske aspekt i oppgaven. Alt dette er dermed med på å danne grunnlaget for den videre drøfting i oppgaven og lede frem til den endelige konklusjon.

## **3.2 - Ledelse i ulike tider**

### **3.2.1 - New Lanark på 1800-tallet**

Jeg har valgt å ta med et eksempel på en ”Moderne leder” fra 1800-tallet. På begynnelsen av 1800-tallet var det i Storbritannia en radikal leder som het Robert Owen (1771 – 1858)<sup>31</sup>.

Owen var ikke radikal i form av å være brutal, manipulerende og kapitalistisk over en hver pris slik andre ledere var på den tiden. Han ble sett på som en av grunnleggerne av sosialisme og ideen bak samvirkelaget.

Owen snakket ofte om ”det nye Millenniet”, hvor han håpet at samfunnet ville være vesentlig bedre enn det var på den tiden. På 1800-tallet var det vanlig at barn jobbet opp til 16 timer hver dag på lik linje med voksne, og muligheten til skolegang var begrenset til et fåtall.

Owen startet et ”nytt” samfunn i landsbyen New Lanark i Skottland da han tidlig på 1800-tallet overtok driften av møllene fra David Dale. Samfunnet var plaget av drukkenskap, tyveri og andre forbrytelser, samtidig som utdanning og hygiene ble forsømt. Owen sørget for utdanning til barn ved å opprette en egen landsbyskole. Han lot barna begynne å arbeide i en senere alder enn det som var vanlig i tillegg til å gi dem en kortere arbeidsdag. Han arrangerte også kurs og konserter etc. for resten av befolkningen. Han mente at det var til gjensidig nytte og glede at de ansatte med familie også fikk kulturell stimulasjon. De ville uvilkaarlig yte mer når de var tilfredse. Videre bidro han til å styrke innbyggernes økonomi ved at de fikk betalt i lokal valuta som kun var gyldig i landsbyens egne butikker. I de butikkene var det også god kvalitet på varene. På den måten forhindret han at innbyggerne fortsatte å bli snytt i de mer kapitalistiske butikkene i nabolandsbyen Lanark.

Robert Owen ønsket å bedre de sanitære forholdene og helsen generelt til innbyggerne. Derfor ansatte han en landsbylege. Innbyggerne finansierte dette selv med en mindre andel av lønnen sin slik som vi i dag betaler skatt for å finansiere andre felles goder.

Intervjuobjekt 6 sa at ”når du ansetter noen, har du også ansvar for at de fungerer i jobben”. Jeg vil ikke påstå at dette er en selvfølge blant alle ledere i dag. Det er imidlertid et viktig prinsipp i tankegangen om at det som er til det beste for den ansatte også er viktig for bedriften.

Tidligere var det mer kultur for at lederen kunne gjøre som han ville, og at arbeideren ikke hadde noe å si. Owen var før sin tid med de sosiale reformene han innførte i New Lanark. Det var ingen selvfølge at de ansatte skulle ha rett til noe som helst. Det som var bedriftens beste var også den ansattes beste, uten unntak. Lederen satt ikke nødvendigvis på mer makt

---

<sup>31</sup> <http://www.newlanark.org/robertowen.shtml>

tidligere enn nå, men samspillet mellom ledere og ansatte var fraværende. Ledelse ble utøvet oven i fra og ned.

I likhet med i dagens samfunn så tjente før noen bedrifter penger, mens andre ikke gjorde det. Om det var mer hensiktsmessig å lede slik de gjorde på den tiden enn å lede slik det blir gjort i dag, er et mer åpent spørsmål. Det var selvsagt kulturelle forhold som spilte inn da som nå. En kan stille spørsmål ved om man oppnår mer med en tradisjonell ledermåte etter dagens samfunn enn man gjorde med det som var tradisjonelt før i tiden.

Jeg mener at ledelse i et overordnet perspektiv er et produkt av tiden en er i. Etter hvert som samfunnet utvikler seg vil også ledelsen utvikle seg. For å se det opp mot hypotesen, så er det etter min mening ikke tvil om at en inkluderende lederstil vil ha større gjennomslagskraft i vår tid, enn en destruktiv lederstil. Bedrifter kan, og vil, fortsatt være kapitalistiske, men fremgangsmåten vil endre seg med tiden. Noen vil kanskje hevde at man kan definere en leders suksess ved å si at den handler om å nå målene og ikke om hvordan de nås. Det er jeg uenig i. Resultater oppnås gjennom medarbeiderne, og ved at de er med på lederens visjon, strategier og tanker videre for bedriften. Hvis medarbeiderne ikke er med på dette, vil det være vanskeligere for bedriften å nå de langsiktige målene. Dette ble tydelig illustrert gjennom eksempelet med industrilederen Robert Owen i Skottland. Han fikk økt produktivitet ved å få sine underordnede med på sin visjon. Dette var noe vi omtalte tidligere i kapittel 2.5.1.3, under punktet ”Inspirerende motivasjon”, i forbindelse med transformasjonsledelse. Vi trekker det også frem i neste kapittel i forbindelse med muligheter lederen får i forbindelse med lederutdannelse.

### 3.2.2 - Moderne ledere i dag

#### 3.2.2.1 - 1960-tallslederen ville neppe blitt ansatt i 2006

Kristin Ølberg skriver i et leserinnlegg til Ukeavisen Ledelse<sup>32</sup> at den perfekte lederen på 60-tallet neppe ville fått samme jobben i 2006 (artikkelen ble skrevet det året). Hun påpeker at lederen som tidligere sto på en pidestall nå er byttet ut med det hun refererer til som ”dialog-lederen”.

I likhet med intervjuobjektene i denne undersøkelsen mener hun at det ikke må være tvil om hvem som bestemmer ettersom det fortsatt vil være lederen som sitter med det endelige ansvaret og er den som skal være beslutningstakeren.

Hun skriver videre at gode ledere skaper gode bedrifter, noe som rent teoretisk er riktig. Likevel er det ikke alltid slik, en god leder kan levere resultater i en bedrift og mislykkes totalt i en annen bedrift. Er da lederen egentlig en god leder når vedkommende ikke klarer å reproducere resultater flere steder? I likhet med tidene forandrer ledere seg også, de får mer erfaring, lærer mer om markedet, får mer faglig kunnskap. Dette skulle tyde på at de bare blir bedre ledere med tiden, men det er en rekke flere variabler som må tas med i betraktning. Dette kan være relatert til de ansatte, deres kunnskap, personlighet, og holdning, men også markedet generelt.

En god leder skaper resultater uansett marked i følge hypotese H2.. Det er ikke nødvendigvis slik, og bilselskapet Toyota er et eksempel på dette. De har aldri levert underskudd, men beregninger de har gjort viser at de inneværende regnskapsår vil levere et underskudd på cirka 11,7 milliarder kroner.<sup>33</sup> Lederne i bedriften har ikke uten videre blitt dårlige over natten av den grunn. Til sammenligning fikk de tre bilfabrikantene General Motors, Chrysler og Ford 120 milliarder kroner i lån fra staten bare for å kunne overleve<sup>34</sup>. Med andre ord er Toyota rammet av finanskrisen på lik linje med andre firmaer, men ikke i like stor grad ettersom bedriften blir drevet svært sunt etter TPS-metoden<sup>35</sup> som er en avart av ”Lean production”. Å påstå at det er en kobling mellom at en god leder og en leder som skaper resultater kan derfor i visse tilfeller være feilaktig. Den mer generelle påstanden Ølberg kommer med om at gode ledere skaper gode bedrifter støtter jeg. Da tar jeg det forbehold om at økonomiske resultater ikke øyeblikkelig er ensbetydende med gode bedrifter.

Ølberg hevder også at lederen må ha solide kunnskaper om fag og mennesker, noe jeg mener er delvis feil og delvis riktig. Det er korrekt at en leder må ha kunnskap om mennesker

---

<sup>32</sup> [http://www.ukeavisenledelse.no/leserinnlegg/1960\\_tallslederen\\_ville\\_neppe\\_bliitt\\_ansatt\\_i\\_2006](http://www.ukeavisenledelse.no/leserinnlegg/1960_tallslederen_ville_neppe_bliitt_ansatt_i_2006)

<sup>33</sup> <http://www.vg.no/bil-og-motor/artikkel.php?artid=549697>

<sup>34</sup> <http://www.vg.no/bil-og-motor/artikkel.php?artid=545417>

<sup>35</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota\\_Production\\_System](http://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_Production_System)

ettersom det er mennesker vedkommende skal lede, samarbeide med, og bringe med seg mot et felles mål. Uten forståelse for mennesker kan lett misnøyen lett bre seg blant medarbeiderne. Intervjuobjektene sier de vil støtte en medarbeider som kommer til dem med et personlig anliggende, noe som bekrefter ideen om at lederen må ha forståelse for mennesker da deres problemer og bekymringer også er noe som må håndteres i det daglige. Det bekrefter hypotese H1, om at en inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn destruktiv ledelse.

Ølberg sier at en leder må ha solid kunnskap om fag, noe som leder meg stille å undre hvorfor dette skal være så viktig. Lederen fra 60-tallet var generelt mer av typen som fortalte medarbeiderne hva som skulle gjøres, mens dagens moderne ledere ikke styrer på detaljnivå. Dette er selvsagt avhengig av bransje, men jeg vil forholde meg til det generelle her. Dagens ledere er mer tilretteleggere for sine medarbeidere, det vil si at de leder medarbeiderne sine mer enn de styrer dem. Flere intervjuobjekter sier, i tråd med hypotese H1, at en leder er den som trekker medarbeiderne i en felles retning, tilrettelegger for dem og overfører sine holdninger til medarbeiderne. Dette skiller seg ut fra tidligere tider hvor byråkrati, kontroll, og detaljstyring var ingrediensene i ledelse.

I artikkelen skriver Ølberg at lederen hverken trenger å være eldst eller ha mest formell utdanning, men han trenger å være dyktig som leder. Noe selvmotsigende sier hun så at det trengs påfyll underveis, noe hun fikk kritikk for i et leserinnlegg fra forfatter Frode Dale<sup>36</sup>. Dale mener at det å komme med ”påfyll underveis” blir det samme som å ignorere problemet. Han mener at det er i forkant av at ledere blir får lederstillinger problemet må løses, da det etter hans oppfatning er noe som er feil med utdanningen når teori og praksis ikke stemmer. Nå er det imidlertid slik av at ledere utvikler teknikken sin etter hvert som de får erfaring, og da ligger teorien i bakgrunnen. Det er av egne praktiske erfaringer en lærer, og det kan være situasjoner hvor praksis avviker fra teorien. Tidligere ledere hadde nok mer et preg av å være fastlåst i en situasjon hvor ting fungerte, og dermed var det lite behov for endringer. Det er dette som er det positive med hva Ølberg skriver, ettersom påfyll i etterkant er i overensstemmelse med hva vi vil omtale som transformasjonsledelse. Ingen er ferdig utlært når de begynner i jobb, men erfaringer tilegnes underveis. Derfor er videre utvikling av seg selv som leder svært viktig, ikke bare for å være aktuell som leder nå, men også om 20 år.

Hvorfor ville så ikke 1960-tallslederen få jobb i dag? Den moderne lederen er et subjektivt begrep, et begrep som tilpasser seg tiden en er i. En leder som ikke er i stand til å tilpasse seg utviklingen og tiden vil heller ikke få jobb. En leder må utvikle seg, på samme måte som

---

<sup>36</sup> [http://www.ukeavisenledelse.no/leserinnlegg/lederutdannelse\\_bi\\_og\\_1960\\_2006\\_ledere](http://www.ukeavisenledelse.no/leserinnlegg/lederutdannelse_bi_og_1960_2006_ledere)

lederen ønsker at de ansatte skal utvikle seg. Samspillet mellom den ansatte og lederen er særdeles viktig for å kunne skape resultater, i hvert fall i det lange løp. Uten viljen til å gjøre ting annerledes enn tidligere for å forbedre resultatet, så blir bedriften stående på stedet hvil. Dagens medarbeidere har en annen holdning til arbeidet sitt. De forventer medbestemmelsesrett, tilbakemeldinger, og kurs for å kunne utvikle seg. Lederen fra 60-tallet ville ikke være forberedt på å håndtere dagens ansatte.

### **3.2.2.2 - TV-programmet "Kandidaten"**

Tv-programmet "Kandidaten", eller "The Apprentice" som den originale amerikanske versjonen heter, er et program hvor et utvalg personer konkurrerer om den såkalte drømmejobben. I USA var denne jobben å være administrerende direktør for et av prosjektene til mangemillionær Donald Trump. Den norske versjonen ga deg en jobb hos Nikita-gründer Inger Ellen Nicolaisen. Deltagerne måtte gjennom diverse oppgaver. En av dem gikk ut på å markedsføre et produkt for en velkjent merkevare. Det laget med størst inntjening var det som vant. Til hvert program ble det valgt en prosjektleder som skulle holde styr på prosjektet og de andre deltagerne. Det tapende laget måtte møte på styrerommet hvor Trump satte tre av medlemmene opp mot hverandre. Den som forsvarte seg dårligst endte med å få sparken. Det var også kjenningsfrasen fra programmet; "Du har sparken". Dette programmet hadde stor popularitet til å begynne med, blant annet på grunn av den knallharde kritikken deltagerne møtte fra Trump og de andre dommerne. Den sviktende populariteten i senere sesonger kan nok forklares ved mangelen på noe nyskapende ved serien. En parallell kan der trekkes til kapitlet 3.2.2.1 "1960-talls lederen ville neppe blitt ansatt i 2006" hvor jeg beskriver hvor viktig det er at lederen kan fornye seg og tilpasse seg tidene. Til tross for at programmet var laget for å skape blest og var veldig kommersielt, så fikk en innblikk i de utfordringene en leder kan møte. Det var personer på de forskjellige lagene som bevisst gikk inn for å ødelegge et prosjekt ved å stille prosjektlederen i et dårlig lys, og om mulig fremme sitt eget kandidatur som en bedre leder. En kunne se typisk Laissez-faire ledelse hvor lederen overlot alt ansvar til de resterende team-medlemmene, lot ting gå sin gang, og i etterkant skyldte på medlemmene for at det ikke gikk som planlagt. I andre tilfeller var det typisk transaksjonsledelse hvor en prosjektleder lovet å støtte et team-medlem i tilfelle de endte opp som det tapende laget. Til gjengjeld måtte vedkommende utføre ordre underveis i prosjektet. Det var imidlertid oppsiktsvekkende lite form for transformasjonsledelse i serien, noe som kan ha sammenheng med at de alle var høyt utdannende og ville styre selv. Som det ble sagt tidligere i kapittel 2.5.2, da vi tok for oss teorien bak Laissez-faire ledelse, så er det i tilfeller med høyt utdannende at det er typisk at Laissez-faire ledelse vil forekomme. I en sesong av serien ble dette svært tydelig da de to lagene som kjempet mot hverandre ble delt inn i "utdannede" og "ikke-utdannede". Laget uten utdanning vant utfordring etter utfordring. Det var tydelig at



prosjektlederne klarte å formidle en visjon som var tiltrekkende og inspirerende for de andre deltagerne, samtidig som individuelle hensyn ble tatt. Alle deltagerne ble involvert i prosjektet og kom med ideer, men den endelige avgjørelsen lå hos prosjektleder. Dette ble respektert. Laget med de høyt utdannede hadde imidlertid problemer med dette, og det forelå ingen konkrete planer eller visjoner bak de ulike prosjektene.

Dette bekrefter teorien om transformasjonsledelse og hvordan slik ledelse gir suksess når den blir gjort riktig. Samtidig blir også problemene med Laissez-faire (la-det-skure) ledelse bekreftet, selv om man ikke utelukker at slik ledelse også i enkelte situasjoner kan bringe suksess. Det bekrefter også at hypotesen H2, en god leder vil skape resultater uansett hvordan markedssituasjonen er, ikke stemmer. Det var bare en som kunne konkurransen, og noen av deltagerne klarte ikke å skape resultater i programmet, til tross for at de hadde klart dette både i forkant og i etterkant.

### **3.3 - Resultater og bonuser**

Jesus sa at en arbeider er sin lønn verdt, men han sa ingenting om bonus til ledere. Det kan i disse tider, om noe ekstremt, virke som om lønn er belønning for oppmøte og bonus er belønning for å gjøre jobben sin dårlig.

Ottar Ertzeid, lederen av DnB Nor Markets fikk 7 millioner i bonus i tillegg til 2,2 millioner i lønn i 2008. DnB Nor Markets er samme firma som har fått massiv kritikk i media for sine ”garanterte” spareprodukter<sup>37</sup> som har kostet småsparere store penger.

Helge Lund tjente i 2008 6,8 millioner kroner i fastlønn som konsernsjef i StatoilHydro, samtidig som han fikk 2,35 i bonus og andre godtgjørelser fra firmaet<sup>38</sup>. Det ble senere kjent at Lund fryste lønnen for 2009 og halverte mulig bonus han kan få dette året.<sup>39</sup>

Det mest ekstreme tilfellet vi har hørt om gjennom media den siste tiden er bonusutbetalingene til ledere i forsikringsgiganten AIG i USA. Firmaet hadde per 6. november 2008 mottatt 123 milliarder dollar i statlig støtte, og 180 milliarder totalt fram til medio mars.<sup>40</sup> I begynnelsen av mars ble det kjent at ledere i firmaet fikk utbetalt 165 millioner dollar<sup>41</sup> i bonuser for jobben som ble gjort i 2008. Dette satte sinnene i kok i USA og regjeringen truet med å skattlegge bonusene med 90 % gjennom en haste-lovendring. De siste 10 % skulle delstatsmyndighetene sørge for ble beskattet.<sup>42</sup> Toppsjefen i AIG ba imidlertid lederne betale tilbake bonusene de hadde mottatt, da protestene ble for store til at utbetalingene kunne forsvares.<sup>43</sup>

Det er likevel andre som hevder at man skal ikke sette en stopper for bonusutbetalingene slik det er blitt gjort både i Norge og USA. Knut Hauge, administrerende direktør i Manpower Professional Executive, er blant dem som mener at bonuser, på et fornuftig nivå, også har en plass i nedgangstider. Han uttaler at det å fjerne bonuser nå kan være direkte uvettig. Medarbeidere på alle nivåer trenger gulrøtter for å bidra til at virksomheten klarer seg gjennom nedgangstiden og kommer styrket ut på andre siden. Likevel er han enig i at bedrifter kan være slepphendte med å belønne gode resultater i oppgangstider.<sup>44</sup>

I eiendomsmeglerbransjen har det de seneste årene blitt levert gode resultater fra så godt som alle meglerkontor. Det har ikke vært et spørsmål om å ha gode ledere eller gode meglere, men

---

37 <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=536006>

38 <http://arkiv.na24.no/Nyhet/352117/Fikk+statsministerlønn+i+lønnsøkning.html>

39 <http://arkiv.na24.no/Nyhet/352163/Lunds+lønnsfest+kan+koste+skjorta.html>

40 <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/artikkel.php?artid=571032>

41 [http://www.dagbladet.no/2009/03/15/nyheter/obamas\\_usa/utenriks/finanskrisen/5301937/](http://www.dagbladet.no/2009/03/15/nyheter/obamas_usa/utenriks/finanskrisen/5301937/)

42 <http://www.nrk.no/nyheter/utenriks/1.6533695>

43 <http://www.siste.no/utenriks/article4204457.ece>

44 <http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20090323/uvettig-a-fjerne-bonusene/>

heller et spørsmål om å ha nok meglere og meglerhus. Derfor har en blitt godt kompensert ved å jobbe i eiendomsmeglerbransjen de senere årene, uavhengig av faglig dyktighet. Når det nå ikke er like lukrativt å være i den bransjen, har mange meglerkontorer blitt lagt ned. En kjede har også gått konkurs. Det er ikke lenger like lukrativt, og det vil være et frafall av både meglere og ledere i denne bransjen. Det er da en vurdering man må ta om man skal kompensere lederne spesielt godt for å tiltrekke seg de beste lederne, eller om skal man basere seg på at det er et naturlig frafall. En kan stille seg spørsmålet om de beste meglerne blir værende på grunn av at de kan motivere seg selv uten å ha penger som intensiv. Slik sett vil hypotesen H2, en god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjon er, stemme.

Min oppfatning er at det er et vurderingsspørsmål fra bransje til bransje, og en definisjon av hva som er "fornuftig" som Hauge skriver. Bonuser som doubler eller tredobler ens årlige inntekt vil ikke virke fornuftig for mannen i gata hvis lederen er profilert gjennom media. Det vil ei heller virke fornuftig om det blir utbetalt bonuser hvis firmaet leverer underskudd. Det sistnevnte så vi et tydelig eksempel på i forbindelse med AIG og bonusutbetalingene der. Slike bonuser vil ikke oppfattes til å stå i stil med arbeidet som blir gjort, og lederen kan komme til å bli sett på som grådig av de ansatte og andre utenforstående. Ordboken sier at bonus er definert som "ekstra utbetaling av overskudd."<sup>45</sup> I det kan vi legge at det forekommer en utbetaling av penger på grunnlag av at det har godt bedre enn ventet for bedriften. Derfor vil det også være naturlig å belønne dem som har bidratt til at det har gått så bra, da de angivelig har ytt bedre enn forventet. Det kan også forekomme at det er markedssituasjoner som gjør at bedrifter går bedre enn ventet, for eksempel meglerhus de siste årene. Det blir likevel utbetalt bonus. I nedgangstider oppnår man ikke de samme resultatene. Da blir det ikke utbetalt bonus selv om meglerhuset kan ha gjort det godt tatt i betraktning av at markedet er ustabilt. En kan da spørre seg selv om det er noe galt med den generelle bonusordningen i bedrifter, og om det i realiteten har noen motivasjonseffekt på lederne. Det kan være at bonuser enkelte ganger blir brukt for å rettferdiggjøre lavere grunnlønn. Samtidig er utbetaling av bonus også en bonus for arbeidsgiveren som slipper å betale feriepengar av bonusbeløpet.

Til syvende og sist må arbeidsgiver spørre om bonus er et virkemiddel som kan brukes for å få det beste ut av lederne til bedriften. Jeg vil tro at ledere som kun motiveres av mulige bonusutbetalinger i utgangspunktet ikke utfører sitt virke noe bedre. Ledere som kan finne motivasjon i det å skape resultater og takle utfordringer, vil muligens lykkes i å levere bedre resultater enn andre. I hvert fall i dårlige tider. Det kan likevel være at slike motivasjonskilder, i kombinasjon med fornuftige bonuser slik Hauge beskriver, er den gylne middelvei. Som

---

45 <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>

virkemiddel alene mener jeg bonuser er feil, da de generelt er for avhengige av elementer utenfor lederens kontroll.

### **3.4 - Drøfting av det empiriske materialet.**

Denne drøftingen er basert på det empiriske materialet som er samlet inn gjennom intervjuer med ledere på ulike nivåer i ulike bransjer. Denne vil bli delt inn i fem deler som vil fokusere på hvert av de fem forskerspørsmålene som ble stilt innledningsvis.

#### **3.4.1 - Hva er en leder?**

##### **3.4.1.1 - Bortsett fra å være sjefen som sitter med ansvaret, hva er en leder?**

Det var det som var forskerspørsmålet som ble stilt innledningsvis. Til å begynne med kan vi se at ordboken har følgende definisjon på hva en leder er:

”en person som leder noe, styrer, fører *bedriftens l- / lagl-, møtel-, nestl-, rettl-, veil-*”<sup>46</sup>

Et av intervjuobjektene sa at det ligger litt i ordet hva ledelse er; en skal lede de ansatte til å nå de målene som er blitt satt. Det handler om å trekke de ansatte i samme retning mot et felles mål. En må sørge for at de jobber på lag med hverandre og ikke motarbeider hverandre.

Flere av lederne har poengtert at de vil være der for den ansatte om vedkommende har et personlig anliggende, enten det er av en art som går ut over arbeid eller ikke. Dette viser at lederen ikke bare er den som skal lede de ansatte i tradisjonell forstand, slik det ligger i ordet, men vedkommende er også en støttespiller for den ansatte. Dette støtter opp om hypotesen H1, en inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn en destruktiv lederstil.

Det var under den industrielle revolusjonen i Storbritannia på slutten av 1800-tallet at kampen for 40-timers uke startet. Man hadde slagord som ”8 timer arbeid, 8 timer fritid og 8 timer hvile.” Arbeidsdagen kunne vare fra 10 til 16 timer og arbeidsuken var seks dager lang.<sup>47</sup>

Etter innføringen av 40-timers uke kunne en anta at det ville blitt et mer distansert forhold mellom den enkelte ansatte og lederen, da man naturlig nok ville tilbringe mindre tid sammen.

Likevel ser vi at et par av intervjuobjektene sier det er viktig å ha en god dialog med de ansatte på grunn av at de jobber så tett på hverandre. De sier det blir tettere med noen som de jobber sammen med hver dag enn det blir med dem som jobber deltid. Dermed får de også større personlig kontakt enn det som er vanlig. Det viser at det dannes personlige bånd på jobben, noen ganger mer ubevisst enn andre. Det er derfor viktig å følge opp dette båndet når medarbeideren trenger det. Lederen skal ikke ta på seg psykologrollen, som intervjuobjekt 6

---

46 <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>

47 [http://no.wikipedia.org/wiki/8-timers\\_arbeidsdag](http://no.wikipedia.org/wiki/8-timers_arbeidsdag)

påpeker. Det å være tilgjengelig for sine ansatte er blitt mer og mer viktig. Det å være en leder er blitt så mye mer enn å bare være den som skal trekke alle mot et felles mål. Lederen har også et ansvar for at den enkelte fungerer i hverdagen på jobben. Den moderne lederen er ikke en person som skal holde deg i hånden og støtte deg for hvert steg, men som er der for å hjelpe deg tilbake opp på beina. Dette sammenfaller med hypotese H1, at en inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn en destruktiv lederstil.

### **3.4.1.2 - Hvem er det som blir leder?**

I undersøkelsen har jeg stilt alle intervjuobjektene spørsmål om de har foreldre som er ledere, med bakgrunn i teorien om at det er en viss korrelasjon når det kommer til arv av personlige egenskaper. I undersøkelsen svarte fem av syv stykker at en av foreldrene hadde hatt en form for lederstilling. Det har ingen statistisk verdi da dette er en kvalitativ undersøkelse. Det var interessant at et par av intervjuobjektene kom med en utfyllende kommentar til sitt svar på spørsmål en, ” *hvorfor har du en lederstilling?* ”. De mente at det var en større sammenheng mellom dem og det faktum at de var på rett sted til rett tid og hadde litt flaks, enn sammenhengen mellom dem og det faktum om hvorvidt foreldrene hadde eller hadde hatt lederstillinger eller ei.

Jeg støtter opp om det som kom fram blant intervjuobjektene om at ”timing” er en avgjørende og kanskje utløsende faktor. Likevel har jeg tro på at enkelte personlige egenskaper som går i arv gjør at man lettere kommer i slike situasjoner hvor en kan ha flaks. Det er likevel en påstand med visse forbehold da vi kan se på hvordan det har vært i eiendomsbransjen de siste årene. Det har ikke vært behov for flinke eiendomsmeglere eller flinke folk til å lede de eiendomsmeglerne. Det har bare vært behov for nok meglere og nok ledere til disse meglerne. En kan nærmest uansett kan vise til resultater i oppgangstider. Derfor tror jeg det er lettere å få en lederstilling i slike tider enn det er i nedgangstider. De gode resultatene har ikke kommet nødvendigvis på grunn av egen innsats, men på grunn av markedssituasjonen. Dette støtter opp om hypotese H2 som sier at en god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjonen er. Dette fordi vi ser frafallet av ledere i den bransjen nå som markedet ikke er like optimalt.

Likevel ender vi opp med det vi startet med, personlige egenskaper. Selv om det i gode tider som sagt er lettere å få en lederstilling på grunn av markedssituasjonen, er det likevel visse typer personer som er mer tilbøyelig til å ende opp i en lederstilling. Den grå musen som ikke kommuniserer eller gjør stort ut av seg, vil ikke uten videre ende opp med personalansvar. I motsatt ende av skalaen kan vi finne en person som er veldig flink til å snakke for seg, men som ikke klarer å sette det han sier ut i praksis. Sistnevnte vil klare seg gjennom de gode tidene, men han vil få større problemer i dårligere tider.

Hvis vi stiller oss spørsmålet igjen, ”hvem er det som blir ledere?”, sitter vi igjen med en blandet følelse. Er det den søkeren som klarer å overbevise den som skal ansette at vedkommende søker er rett person for jobben? Selvfølgelig er det akkurat det. Sakens kjerne er at de som ansetter ser etter forskjellige ting, det være seg faglig kunnskap, evne til å levere resultater samt evnen til å kunne kommunisere med ansatte og andre. Det finnes ingen fasitsvar på hvem det er som blir ledere. Spørsmålet dreier seg egentlig om hvem det er som forblir i en lederstilling. Jeg mener svaret på det ligger utenfor det å levere resultater, selv om ingen leder blir værende i stillinger uten å levere. Det handler mer om at lederen må klare å holde på kunnskapen bedriften har (les: de ansatte) i tillegg til å motivere de ansatte til å følge hans strategi. Dette kommer som en naturlig følge av hypotese H2, ettersom en leder som klarer å skape resultater i nedgangstider sannsynligvis også vil ha med seg de ansatte på hans strategi.

### **3.4.1.3 - Hvem er fødte ledere?**

En hører med jevne mellomrom at noen er født til noe, enten det er i jobbsammenheng eller på fritiden. Det henspiller på at en er svært god på noe, og at man derfor må være født til å gjøre akkurat det. En kan kanskje si at David Beckham ble født til å ta frispark. Andre er visstnok født til å bli ledere, eller med ski på bena.

Bak frisparkene til David Beckham ligger det utvilsomt utallige timer med trening og repetisjon for at han skal kunne få perfektionere teknikken sin til det ytterste. Selv David Beckham, som visstnok er født til å ta frispark, måtte igjennom en ”fødsel.” Slik er det også for ledere. Selv om det å lede faller veldig naturlig for dem, så kan de umulig fatte de riktige beslutninger/treffe på alt. Slik er det også for David Beckham.

Dersom det nå er slik at bare man tilegner seg noe erfaring først, så kan hvem som helst bli ledere. Det er en påstand som ikke holder mål. En må også ha talent for å være leder. Dette talentet for ledelse må oppdages på et stadium, enten det er av en selv eller av andre som ser det i en. Det er ikke mange som vil bestride at David Beckham hadde en god porsjon talent før han videreutviklet seg til den fotballspilleren han er i dag. Med erfaring fra lignende situasjoner tidligere takler man en ny situasjon bedre, og med erfaring fra ukjente situasjoner generelt takler man nye sådanne desto bedre.

Men hvordan gir det oss svaret på hvem som er fødte ledere? Jeg mener at det er nettopp de menneskene som er villige til å utvikle seg selv og sine egenskaper, i tillegg til at de er villige til å møte og takle utfordringer som gjør dem til fødte ledere. Intervjuobjektene gav inntrykk for at etter hvert som de hadde fått erfaring, utviklet de seg også. Deres oppfattelse var at en inkluderende lederstil gav dem mer gjennomslagskraft enn det å være en typisk ”Boss” gjorde, noe spesielt intervjuobjekt 4 gir uttrykk for.

Likevel, det er smak og behag som man sier. Hver person har sin egen særegne stil, men når man møter en person som er "født til å lede" vil jeg tørre å påstå at en vil merke det. Når det er sagt, forskjellige bransjer gir forskjellige ledere. Den som er født til å lede en internasjonal bedrift med 2000 ansatte i Norge vil nok ikke yte like godt som daglig leder i en dagligvarehandel, og vise versa.

### **3.4.2 - Sammenhengen mellom lederen og bedriftens resultater**

#### **3.4.2.1 - Hva er resultater?**

Hypotesen H2 sier at en god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjonen er. Hva som er resultater vil være et definisjonsspørsmål og kan variere fra en leder til en annen. En faktor man ikke kommer unna, er den økonomiske. Tjener lederen/avdelingen penger til firmaet? I noen tilfeller er det ikke like lett å måle dette på grunn av bedriftens organisering. Da er det andre faktorer som må legges til grunn. Det kan være kvalitet, effektivitet, løsningsprosent eller kundetilfredshet for å nevne noen av faktorene. Jeg mener dette er viktige supplement til de økonomiske resultatene. Det nytter for eksempel ikke om en har fått et stort overskudd hvis alle kundene forsvinner 6 måneder senere på grunn av misnøye i en eller annen form. Dette gjelder generelt i oppgangstider ettersom bedriften ikke tjener penger uten ansatte eller kunder. I nedgangstider vil nok de gode lederne fokusere mer på andre resultater enn de rent økonomiske, selv om de også kan være tilstede. I gode tider vil med andre ord "alle" kunne vise til økonomiske resultater, men bare de gode vil kunne vise til noen andre faktorer i tillegg. Fremhevelsen av andre måter lederen vil måle sin suksess på, sett bort i fra det økonomiske, vil nok være mer fremtredende i nedgangstider da slike faktorer nok veier tyngre der enn de ellers gjør.

#### **3.4.2.2 - Hvilken sammenheng er det mellom lederen og bedriftens resultater?**

Boligmarkedet har de siste årene vært et brennhett marked, hvor "alle" skulle kjøpe og bankene nærmest hev penger etter folk. Eiendomsmeglere var blant dem som fruktet godene av denne perioden med lette salg og liten innsats. Meglerkontorene opplevde nærmest automatisk suksess som en følge av de gode tidene som var i bransjen. Etter finanskrisen har det gått betraktelig mer trått og behovet for kompetanse i markedet har økt. Det reiser seg uvilkårlig spørsmål om hvilken sammenheng det er mellom bedriftens resultater og lederens ytelse. I den forbindelse må man undersøke om de økonomiske resultatene kun er avhengig av markedet og dets svingninger.

I intervjuene var lederne også innom det faktum at uten medarbeiderne så kan man ikke oppnå resultater. En er ikke mer dyktig enn medarbeiderne sine. Når man så trekker denne tråden videre, får en forståelse for at en dårlig leder kan føre til misfornøyde og underpresterende ansatte. Det er noe som igjen fører til dårlige resultater for bedriften. Spørsmålet er da om det

automatisk vil si at hvis man har en god leder, så vil det føre til at medarbeiderne er fornøyde og presterer. Det er noe som igjen fører til gode resultater for bedriften. Det bildet blir nok for lite nyansert.

Det er ikke sikkert dårlige ledere øyeblikkelig vil føre bedriften til dårligere resultater. Enkelte av intervjuobjektene påpekte at man ikke må glemme medarbeiderens evne til å motivere seg selv, på tross av en dårlig leder. Motivasjonen kunne i så måte bestå av ren yrkesstolthet, skaperglede, eller muligens trassighet. Medarbeiderne vil, i følge enkelte intervjuobjekter, ofte ha et behov for å vise sin dyktighet selv om de er utilfreds med lederen sin.

Det bringer oss tilbake til kapittel 3.4.2, og dermed også tilbake til eiendomsbransjen. En skal heller ikke undervurdere kraften til markedet, og evnen til å være på rett sted til rett tid. Man *kan* levere gode økonomiske resultater selv som en dårlig leder om markedet får råde. En kan naturligvis ikke vanskjømte bedriften helt, men man vil overleve de gode tidene. Det er når de dårlige tidene kommer, og man ikke kan vise til hverken solide økonomiske resultater eller andre resultater, at lederen vil kjenne presset av forventningene som er satt til vedkommende. Dette er helt i tråd med hypotesen H2, da de gode lederne vil levere resultater uavhengig av markedet. Det være seg resultater rent økonomisk, eller resultater generelt.

### **3.4.2.3 - Mindre dyktige ledere i det riktige markedet**

I alle bransjer finnes det opportunisten som vil utnytte noen andre for egen vinning, det være seg i dagligvare-, IT- eller meglerbransjen. Enkelte personer er dyktigere til å snakke for seg enn andre. På den måten kan de lettere snakke seg til en rolle og på sett og vis "sjarmere" seg til en stilling. Det er manipulativ adferd ved at en bevisst utgir seg for å være noe, eller noen, som en ikke er. I de aller fleste tilfeller blir det sett ned på og vedkommende vil ikke få stillingen. Dette er med forbehold om at vedkommende blir gjennomskuet.

Det er også tilfældigheter som råder ute i arbeidslivet, noe et av intervjuobjektene bekrefter når vedkommende blir spurt om hvorfor han/hun har en lederstilling. Uten å vite hele forhistorien til intervjuobjektene kan en spekulere i hvorfor akkurat de ble valgt til de stillingene. Var det en vanskelig rekrutteringssituasjon? Eller hadde den som ansatte sett noe mer i personen som gjorde at vedkommende trodde personen var egnet for jobben?

Det er begrenset hvor mye en kan intervju en person i forbindelse med en ansettelse, og arbeidsgiver tar i alle tilfeller en viss risiko. Det er muligens derfor det i ny og ne dukker opp saker i media om noen som er misfornøyd med sjefen sin, enten sjefen er Jens Jensen eller Gerd-Liv Valla. De mindre dyktige lederne vil alltid finne seg jobb, fordi det alltid er et marked som "trenger" dem.



### **3.4.2.4 - Langsiktig suksess**

En god leder vil ikke bare bruke kortsiktige mål for å komme seg videre med arbeidet. Det tyder på en nærmest desperat teknikk for å holde hodet over vannet i følge enkelte av intervjuobjektene. En annen antyder at det kan være nærmest stormannsgalskap å tenke kortsiktig. Vedkommende sier selv at firmaet hennes kunne ha bygd og bygd og vært rike i 2004. Det ville gitt det resultat at firmaet hadde gått konkurs i 2005. Det handler om å styre etter langsiktige mål og ikke alltid hive seg med på den siste trenden som potensielt kan ruinere bedriften.

Intervjuobjekt 3 forteller at det er den langsiktige suksessen som er den viktigste. Den kortsiktige bruker vedkommende aktivt i motivasjon av de ansatte. Vedkommende vil lokalisere delmål som det er mulig å oppnå. Det kortsiktige mål er å ha fokus på det som de ansatte gjør bra. Det gjøres for at de skal bygge videre på dette og slik oppnå langsiktig suksess. Intervjuobjektet fortalte hvordan de, for å holde motivasjonen oppe i det daglige, var opptatt av og pratet om de kortsiktige målene. Likevel holder han fast ved at det er det langsiktige som er viktig. Filosofien hans er at de bygger videre på hva de finner ut av at de er gode på i det korte løp. På den måten kan de bli gode på det i det lange løpet også.

Intervjuobjektet påpekte at ensidig fokus på de langsiktige målene kan virke demotiverende for de ansatte da dette er noe mer fjernt enn det de opplever til daglig. Jeg mener at den løsningen intervjuobjektet hadde kommet frem til, med kombinasjonen av kortsiktige og langsiktige mål, er optimal. Ledelsen får ha sine langsiktige mål å jobbe mot, samtidig som de ansatte har de mer kortsiktige som de vil tenke på i det daglige og raskere kan måle seg mot. Dette stemmer overens med hypotesen H1, da intervjuobjektet inkluderer medarbeiderne i prosessen og får dem til å jobbe sammen mot et felles mål.

### **3.4.3 - Ledere som oppnår gode resultater**

#### **3.4.3.1 - Hva kjennetegner en leder som oppnår gode resultater?**

En leder som oppnår gode resultater er ikke automatisk synonymt med en god leder. Det er flere faktorer som spiller inn. På samme måte er det ikke en spesiell lederstil som automatisk gir gode resultater. Tom Nordlie er et eksempel på en ledertype som inntar den tradisjonelle Boss-rollen, da han ofte blir sett skrikende fra sidelinjen i kamper eller på treninger.

Filosofien til Nordlie er av typen ”kontrollert sinnsyk”, og han sier selv at når han blir sint og virker opphisset ligger det som regel en plan bak det.<sup>48</sup> Han har hatt suksess med den rollen og ledet blant annet Start til seriesølv i 2005 etter opprykk fra 1. divisjon i 2004. På slutten av sesongen 2008 reddet Nordlie Kongsvinger fra nedrykk ved å ta 21 av 27 mulige poeng på de

---

48 <http://www.dagbladet.no/sport/2005/10/25/447410.html>

siste ni kampene. På de første 21 kampene tok de bare 9 poeng.

Han uttalte i Dagbladet<sup>49</sup> at jobben hans ikke er å være autoritær, men å være en autoritet.

Han vil gjerne at spillerne skal være uenig med ham, men de må vite hvorfor de er uenige.

Det er det som bringer dem fremover sier Nordlie. Dette stemmer ikke overens med hypotesen H1.

Jan Jönsson er en helt annen type leder, som like fullt har oppnådd suksess. Han ledet Stabæk opp i Tippeligaen i 2005, sikret sølv i ligaen i 2007, før han i 2008 ledet Stabæk til seriegull og cupfinale. Han har en annen lederstil i forhold til Nordlie og blir ikke ofte sett rasende på sidelinjen. Fra tilskuerens plass kan det virke som om Jönsson har en mer styrende stil, en stil som er mer fotballfaglig enn den Nordlie har. Det er mulig min oppfatning er kynisk, men jeg vil hevde at Nordlie har mer en rolle som motivator for spillerne sine. Nordlie har aldri rådd over brasilianske driblekunstnere, svenske goalgettere eller islandske silkeføtter slik Jönsson har gjort de seneste årene, og må derfor jobbe på en annen måte enn Jönsson. Denne rollen som motivator stemmer overens med hypotesen H1, da han bygger opp selvtilliten til spillerne (les: de ansatte) i stedet for å bryte den ned.

Noe av det intervjuobjektene påpekte var at en ikke er en bedre leder enn det man har ansatte. Jönsson har vært privilegert i så måte med svært dyktige medarbeidere som han har klart å trekke i samme retning. Nordlie derimot har ikke vært like heldig og har måttet bruke mer ressurser på motivasjon og oppfølging. De har begge to oppnådd svært gode resultater. Spørsmålet er hva det er de har felles og som er nøkkelen til deres suksess.

I intervjuene med lederne så virker det som om det er en forholdsvis unison enighet. Det kom frem at for å oppnå gode resultater så er det ikke så viktig hvilken vei man tar, bare en når målene som blir satt. Holdningen til intervjuobjektene var mer på linje med ordtaket om at "alle veier leder til Rom". Jeg tror ikke nødvendigvis det er så enkelt, selv om jeg er enig i at det kan være flere måter å oppnå suksess på. Likevel tror jeg det er noen felles faktorer gode ledere må ha. Hvis vi ser på eksempelet over med Jönsson og Nordlie, så er det evnen til å ha tro på medarbeiderne samt inkludere dem i sine visjoner og ideer. Selvsagt må medarbeiderne prestere på banen i tillegg til å tro på lederen, men som grunnprinsipp tror jeg det er svært viktig med tillitt blant medarbeiderne.

Hvis vi så går fra de to ytterpunktene Jönsson og Nordlie, og heller ser på lederteknikkene som finnes. Kan vi ved hjelp av dem finne noen sammenheng som vil identifisere en leder som oppnår gode resultater? En transformasjonsleder vil gjerne følge opp de ansatte, en transaksjonsleder vil gjøre en handel med deg som arbeidstaker, og en Laissez-faire leder vil

---

49 <http://www.dagbladet.no/sport/2005/10/25/447410.html>

la deg gjøre akkurat som du vil. Det er prinsipielt helt forskjellige måter å lede på.

Sammenhengen mellom de tre kan derfor virke noe søkt og simpel, men er likevel relevant.

Alt handler om motivasjon. I underbevisstheten har jeg rangert de tre lederteknikkene vi har sett på, og holdt en av dem til å være ”den beste”. Dermed har jeg også ment at ledere som baserer seg på de to andre teknikkene automatisk har vært dårligere enn ledere som har basert seg på den teknikken jeg har foretrukket. Det er derfor den sammenhengen mellom lederteknikkene ikke er så søkt likevel.

La oss nå forutsette at vi har tre ledere med hver sin teknikk, og de er alle definert som gode ledere. Sammenhengen er fortsatt *motivasjon*, selv om det gjøres på forskjellige måter.

Medarbeiderne er drivkraften bak det som blir gjort av bedriften og de trenger motivasjon av sine ledere. Den kan alle gi uansett teknikk.

### **3.4.3.2 - Sterke ledere**

Intervjuobjekt 3 sier at ledere skal være tydelige og kunne stå fram som fyrtårn og peke vei for de ansatte, spesielt i dårlige tider. Det er også i dårlige tider at ledere vil være under et ekstra press for å snu en eventuell negativ trend. Det å være en sterk leder kan tolkes på flere måter. En tolkning kan være at vedkommende ikke lar seg affisere av eventuell kritikk, men står på sitt og beholder troen på at det en gjør er riktig.

Det kan også selvfølgelig tolkes dit hen at lederen bare er sta og uvillig til å innrømme at mennesker rundt ham kan noe som lederen selv ikke kan. En sterk leder kan også være en person som er bestemt, men som lar medarbeiderne få delta i beslutningsspørsmål. Dette gjøres for å gi dem en større følelse av eierskap til jobben sånn som intervjuobjekt nummer tre sier.

I media har ledere som Valla blitt fremstilt som typiske ”sterke ledere” som krever mye, kanskje for mye, av sine medarbeidere. Valla lot seg for eksempel ikke affisere av kritikken hun fikk i Yssen-saken, og stod på sitt helt til det siste. Om det gjør henne sterk eller ikke er og blir et definisjonsspørsmål. I følge Yssen så behandlet Valla henne slik at hun ble utskjelt, ydmyket og trakassert. Ifølge modellen til Anders Skogstad (jf. bilde 1 s.20) er dette typiske trekk ved en destruktiv leder i underkategorien ”tyranniske ledere”.

Jeg mener at det blir feil å assosiere begrepet ”sterk leder” til det å være en tyrannisk leder, selv om det i noen tilfeller vil være helt klare paralleller. En sterk leder er riktignok en autoritet for de ansatte, men det betyr ikke at de ansatte frykter vedkommende. Dersom det er gjensidig respekt mellom lederen og medarbeiderne, er det fullt mulig å være en sterk leder som både er klar, tydelig og kan stå fram som fyrtårn og vise vei. Den gjensidige respekten vil medføre at lederen er inkluderende, noe som støtter opp om hypotesen H1.

### **3.4.3.3 - Unike egenskaper**

Intervjuobjektene syntes alle det var vanskelig å si hva som generelt karakteriserer en god leder. Flere syntes at det å kunne nå de målene som var satt og levere resultater var det som karakteriserte en god leder. En av dem påpekte imidlertid at en god leder et sted nødvendigvis ikke ville være en god leder et annet sted. Vedkommende sa hun ikke ville vært en god leder for en produksjonsfabrikk, da hun er av typen som gir mye rom og frihet.

Den samme parallellen kan trekkes til geografiske forskjeller. Kultur er forskjellig i Norge og i USA eller Kina for eksempel. Både forventninger til medarbeidere fra ledere og medarbeidernes holdninger er faktorer som vil påvirke hvordan en leder vil gjøre jobben. La oss si at en leder fra USA forventer at medarbeiderne skal jobbe ti timer hver dag. Den forventningen vil ikke bli tatt godt imot av de ansatte som vil fortsette med en åttetimers dag som de er vant til.

En god leder vil kanskje tilpasse seg for å få det til å fungere. Dette vil imidlertid gå i mot lederens natur, eller "hendthet" som nevnt i kapittel 2.3.1 og være vanskelig i lengden. På samme måte sa intervjuobjekt 2 at det kan være vanskelig for en leder som er vant til å gi mye rom og frihet å finne seg i en situasjon som krever at vedkommende gir tett oppfølging og kontroll av sine medarbeidere. Dette underbygger hypotesen H2, men lederen vil føle seg ubekvem.

De unike egenskapene som gjør en leder til en god leder, er ikke universelle. Det avhenger ikke bare av hva slags bedrift en er leder i, men også menneskene man er leder for. Generelt kan man selvfølgelig si at en leder må ha egenskaper som å være målrettet, resultatorientert, og god til å gi tilbakemeldinger. Det å være en god leder er avhengig av mange enkelte variabler.

Det blir et slags paradoks når jeg likevel påstår at ikke alle kan bli gode ledere. Jeg vil derfor påstå at selv om det er mange avhengigheter som skal til for å bli en god leder, så handler det ikke om hvilke egenskaper du har. Det handler om hvordan en lokaliserer de tingene en er god på og bygger videre på det. Samtidig må en jobbe med de egenskapene en ikke utnytter til det fulle.

Det er i min mening ikke mulig å finne den universale nøkkelen til hvilke egenskaper som kjennetegner den gode lederen. Når lederen er bevisst på sine sterke og svake sider, er det et godt utgangspunkt for å være en god leder.

### **3.4.4 - Hvordan en leder påvirkes menneskelige faktorer**

#### **3.4.4.1 - Hvordan påvirkes lederen av menneskelige faktorer?**

Ledere er også mennesker, uansett hvor hjertet det måtte føles for en medarbeider som for eksempel har blitt permittert eller har fått sparken. Det er vanskelig for dem å ta de vanskelige beslutningene, selv om det er deres jobb som ledere å måtte kunne ta dem.

Det er min oppfatning at ledere generelt er både er glad i mennesker, og glad i å omgås dem. Det var noe som også var tilfellet med dem som jeg intervjuet. Derfor er det naturlig at de lar seg affisere av menneskelige faktorer. Det er likevel en balansegang for ledere hvor mye de skal, og kan, involvere seg i det personlige hos de ansatte.

I mine spørsmål til intervjuobjektene spurte jeg dem om hvordan de ville håndtere en eventuell situasjon hvor en medarbeider kom til dem med et personlig anliggende. Spørsmålet ble utdypet med et eksempel: Medarbeiderens kone hadde forlatt ham, hunden hadde dødd, og vedkommende hadde pådratt seg en halv million kroner i spillegjeld. Det var nærmest unisont at lederne ville støtte medarbeideren og hjelpe vedkommende så godt de kunne. Det er interessant hvordan en av lederne påpekte at det er viktig at man ikke påtar seg en rolle som psykolog, men heller henviser vedkommende til de riktige personene eller støtteorganisasjonene som kunne hjelpe. Dette kunne for eksempel være bedriftshelsetjenesten.

Det å støtte den ansatte, men samtidig holde et profesjonelt forhold, kan vise seg å være særdeles viktig. Lederen viser da at han bryr seg om sin medarbeider, samtidig som vedkommende anerkjenner at dette er utenfor hans ansvarsområde og at andre kan være bedre egnet til å hjelpe. Denne tilnærmingen vil sørge for at den ansatte får den hjelpen han eller hun behøver, samtidig som vedkommende slipper å måtte tiltro seg for mye til lederen. Selv om lederen utad vil mene å formidle til den ansatte at alt er OK, så kan det være at lederens underbevissthet vil ha unødvendige fordommer mot medarbeideren. Samtidig kan det være at medarbeideren vil føle seg utilpass i omgang med lederen på grunn av at vedkommende følte at han måtte åpne seg unødvendig mye for lederen.

Det er, som noen av intervjuobjektene påpekte, svært situasjonsavhengig hvordan man håndterer en slik hendelse. Lederen er ansatt av bedriften for å gjøre det som er bedriftens beste. Spørsmålet videre er da om bedriftens beste er det samme som medarbeiderens beste.

### **3.4.4.2 - De ansattes behov og bedriftens behov**

*"Har man ansatt en person så har man ansvar for at personen fungerer. Likevel er det å drive en bedrift nettopp det, en bedrift. Den er der for å tjene penger."*

#### **- Intervjuobjekt 6**

Det intervjuobjekt 6 sier illustrerer dilemmaet lederen har. Vedkommende er fanget mellom barken og veden. Lederen skal sørge for det er tilrettelagt best mulig for at arbeidstakeren skal kunne gjøre jobben sin, men samtidig må lederen tenke på om det er hensiktsmessig for bedriften å gjøre dette. Det er i følge alle intervjuobjektene jeg har intervjuet ingen automatikk i at det som er til det beste for den ansatte er til det beste for bedriften. I disse tider hvor den økonomiske situasjonen til bedriften kan være presset som følge av finanskrisen, vil mange ledere føle at de mange små utgiftene til sammen utgjør ganske mye penger.

Intervjuobjekt 6 påpekte likevel at det er viktig å se helheten i det. Hvis man sier konsekvent nei til alt, så skulle man kanskje ikke være leder. Vedkommende eksemplifiserte dette ved å fortelle at han så på det som en investering hvis de ansatte vil ha en ny jekketralle. Det var noe som ville gjøre hverdagen betraktelig enklere for dem og gjøre dem i bedre stand til å gjøre jobben sin. Da vil det være til det beste for både bedriften og den ansatte.

En leder må evnen til å klare å skille ut hva som reelt er et behov både for bedriften og de ansatte, og hva som bare er luksus og som ikke vil føre til bedre inntjening eller andre forhold.

Lederens oppgave er å gjøre det som er best for bedriften. Han er ansatt for å gjøre det, men måten å oppnå det på kan være forskjellig. I en mindre presset økonomisk situasjon tror jeg ledere vil være tilbøyelig til å gå med på enkelte ting som ikke direkte vil være til det beste for bedriften. Det kan imidlertid være hensiktsmessig for lederen å gå med på noe som ikke er optimalt for bedriften, bare for å sørge for at han har medarbeiderne med seg. Det er viktig for medarbeiderne å ha eierfølelse og stolthet til jobben. Det blir en avveiningssak for lederen. Sett på lang sikt er det ikke umulig at det som i første omgang ikke er til det beste for bedriften, men til det beste for den ansatte, likevel er til det beste for bedriften.

### **3.4.4.3 - Ledere som er gjenstand for utnyttelse**

En leder er som tidligere nevnt, fanget mellom barken og veden. Det å skulle tilfredsstille både eiere (eller ledere over en) og medarbeiderne sine er vanskelig. Det kan være motstridende meninger om hva som er til det beste for bedriften.

I undersøkelsen jeg har gjennomført sier alle intervjuobjektene at de gir etter for medarbeiderne sine krav, men de påpeker at de ikke alltid gjør det. Intervjuobjekt 1 sier hun gjør det fordi medarbeiderne *”er oppegående folk, utdannede, og har svært ofte gode ideer på hvordan noe kan løses”*.

*”Har noen veldig sterke meninger er det ofte fundert i noe lurt. Jeg ville høre på det, men kan ikke gi etter for alt. Det er minst fire andre som har lure meninger i alle andre rettigheter. Men er det generell sutring, gjør jeg det sjelden.”*

#### **- Intervjuobjekt 2**

Som intervjuobjekt 2 påpeker er det mange som har hva de selv mener er gode ideer, men det viser at ikke alle kan få det slik som de vil. Dette støtter opp om hypotesen H1, men det viser også at enkelte kan oppfatte den inkluderende lederstilen som destruktiv når de ikke får det de vil ha. I de tilfeller hvor det er flere motstridende meninger og mange som har gode ideer, kan det være vanskelig for lederen å velge den riktige ideen. Spørsmålet blir da om det er den som sutrer mest, den som argumenterer best, den som stiller ultimatum, eller kanskje den som klarer å manipulere lederen til å tro at han eller hun argumenter best, som får gjennomslag.

Hvis vi forestiller oss at det er den manipulerende som får gjennomslag, så vil det i ettertid sannsynligvis vise seg at forslaget ikke var det beste for bedriften. Lederen bør ta dette til etterretning ved fremtidige avgjørelser.

Klassisk klaging og såkalt ”sutring” forteller intervjuobjekt 2 at hun ikke har sansen for. Det å klage for å klage er sjelden en måte å oppnå det man vil på i arbeidslivet, eller voksenlivet generelt. Det kan være irriterende, og noen vil kanskje gi etter for å slippe å høre mer sutring. Jeg mener at det er viktig å være bevisst på hva lederen gir etter for. Det å skape presedens for at sutring nytter, kan i verste fall ende med mer sutring da medarbeideren forstår at det nytter. Når det er sagt, så mener jeg at det må være lov å klage på noe man ikke er fornøyd med, men det på være velbegrunnet og noe som er innenfor fornuftens grenser. En leder vil ikke stå på bakbena av prinsipp, men lytte til hva medarbeiderne sier da det er de som skaper verdiene i bedriften. Hvis medarbeideren tidligere har hatt tradisjon for å sutre, kan det virke vanskelig om vedkommende skifter strategi/holdning, da lederen kan være forutinntatt.

Når det gjelder hvordan ledere takler ultimatum som blir stilt, har jeg forståelse for at det setter lederen i en vanskelig situasjon. Medarbeideren er kanskje blant dem som presterer best i bedriften, og som bidrar positivt til inntjeningen med sin kunnskap. I utgangspunktet mener jeg da at lederen har gjort feil tidligere ved at medarbeideren har fått lov til å gjøre seg uunnværlig. Fotballsupportere kan holde enkeltspillere svært høyt, og omtale dem som bærekraften i laget. Likevel er det svært vanlig at spillere bytter lag, på samme måte som medarbeidere bytter jobb. Før eller siden vil fotballspilleren uansett legge opp, og medarbeideren vil gå av med pensjon. For lederen gjelder det å sørge for at det i bedriften ligger en kultur for kunnskapsdeling. Det kan virke som om medarbeideren taper på det ved å ikke være uunnværlig, og bedriften tjener på det ved å ikke være avhengig av en enkeltperson. Dette stemmer for så vidt, og er noe av intensjonen bak denne tanken. På den andre siden så vil det også bidra til at medarbeideren som satt på den uunnværlige kunnskapen, får mer kunnskap fra sine kollegaer ved at de også deler sin kunnskap med vedkommende. I en slik situasjon vil medarbeideren stå sterkere om vedkommende likevel skulle måtte bytte jobb, og arbeidsgiver vil stå sterkere ved at flere kan mer.

Det å håndtere et ultimatum fra en ansatt vil jeg generelt si er en "enkel" sak da bedriften alltid kommer først. Lederen bør ikke la seg utnytte til å gå med på noe som ikke er til bedriftens beste. Gjør lederen så, vil det kunne stilles spørsmålstegn ved medarbeiderens motivasjon til å gjøre det beste for bedriften. Det kan selvfølgelig være situasjoner hvor lederen ikke har noe valg, ved at for eksempel bedriften risikerer konkurs ved å ikke gå med på medarbeideren sitt ultimatum. I en slik situasjon vil nok den mest hensiktsmessige løsningen være å bøye seg for ultimatumet i første omgang for så i etterkant å jobbe for å fjerne avhengigheten bedriften har til den enkelte personen.



### **3.4.5 - Hvorfor oppnår ledere resultater uavhengig av popularitet?**

#### **3.4.5.1 - Hvorfor oppnår både flinke og mindre flinke ledere gode resultater?**

Dette var et av de direkte spørsmålene som ble stilt til intervjuobjektene, og jeg forventet noe synsing omkring dette, da det ikke er lett å gi et fullgodt svar på dette ettersom det er mange faktorer som spiller inn. Intervjuobjekt 1 sa dette om ledere:

*"Alle ledere har noen personlige egenskaper som er bra. Jeg ser på lederen som en pakke av egenskaper. Noen er flinke på noe, men ikke på annet. En skal heller ikke undervurdere medarbeideren som kan motivere seg selv, til tross for at lederen er håpløs. Det kan være grunnet i stolthet for arbeidet sitt for eksempel. Gode ledere oppnår også suksess over lang tid, men for en dårlig leder vil det butte og stoppe opp etter hvert. Kortvarig suksess for mindre flinke ledere kan være basert på frykt."*

#### **- Intervjuobjekt 1**

Intervjuobjektet er inne på noen vesentlige temaer her når hun sier at en ikke skal undervurdere medarbeideren sin evne til å motivere seg selv. Denne lederen mener at kortvarig suksess også kan komme på grunn av frykt. Langsiktig er ikke frykt en lederstil som vil skape suksess da den potensielt kan drive flinke medarbeidere vekk. Kortsiktig er det muligens akkurat det som skal til for å nå målene for dette kvartalet. Intervjuobjekt tre påpeker videre at ledere også kan prestere kortsiktig på grunn av sine medarbeidere, og ikke minst på grunn av markedssituasjonen. Er det en oppsving i økonomien er det lettere å levere resultater.

*"En mindre flink leder kan oppnå kortsiktig suksess pga gode medarbeidere. Men medarbeiderne vil falle fra om det er en dårlig leder. Kortsiktig tror jeg de presterer på medarbeidere og pga markedet."*

#### **- Intervjuobjekt 3**

#### **3.4.5.2 - Motivasjon**

Det er mange som jobber under en leder de ikke liker, og som de har problemer med å samarbeide med. Mange spør seg selv hvordan det er mulig at akkurat den personen ble en leder og i en posisjon med makt. Det kan ikke bare være tilfeldigheter når slikt skjer. Vi har tidligere diskutert de unike ferdighetene til ledere. Der konkluderte vi imidlertid med at alle er forskjellige. Det finnes ingen svar på hvilke egenskaper som kjennetegner en god leder. Jeg mente imidlertid at det var viktig å være bevisst på sine egenskaper, og på hva som er de sterke og de svake. Derfor mener jeg at selv om det er mulig å være i situasjoner hvor en ville vært definert som en "god leder", så kan en likevel ha medarbeidere som misliker en og motarbeider en som leder i stedet for at de arbeider for bedriften som en helhet.

Det kan selvsagt være en medarbeider som tror han jobber for bedriftens beste når han motarbeider lederen, men dette vil nok ofte være en vrangstilling. Alle hadde nok satt pris på en hyggelig sjef; en sjef som ikke tok det så nøye at man kom 10 minutter for sent hver dag og gikk 10 minutter for tidlig hver dag. Hverdagen er imidlertid ikke slik. Ledere er nødt til å

ta upopulære avgjørelser til stadighet, og i disse tider oftere enn før.

Hvordan klarer så medarbeiderne å motivere seg for å gå på jobb og møte den ”helt ubrukelige” sjefen nå igjen? Sjefen får ikke til noe som helst, men den øverste ledelsen fjerner ikke lederen fordi vedkommende fortsatt leverer resultater. Det mer korrekte ville vært å si at det er de ansatte som leverer resultater.

Situasjonen kan også være den stikk motsatte. Det er de ansatte som ikke leverer resultater til tross for lederens bestrebelser. I en slik situasjon er det verdt å se på hva som faktisk motiverer de ansatte. Vi har tidligere vært innom begrepet transaksjonsledelse. I korte trekk vil det si at medarbeideren yter en tjeneste og blir belønnet for det eller eventuelt at medarbeideren blir straffet for ikke å levere det vedkommende er satt til. Sistnevnte strategi vil virke nedbrytende på den enkelte medarbeider, og vil ikke oppfordre vedkommende til å yte bedre enn forventet, men bare til det forventede. I motsetning til straff av dårlig arbeid, vil belønning av ekstra godt arbeid motivere den ansatte til å fortsette å yte bedre.

Et av spørsmålene som ble stilt i intervjuene var om hvordan en leder skal gå frem for å få det beste ut av sine medarbeidere. Intervjuobjektene er samstemte i at positiv motivasjon er den metoden som vil motivere de ansatte og oppfordre dem til videre forbedring. Intervjuobjekt 1 vil for eksempel finne ut hva de er gode på, og hva de vil fordype seg videre i for å tilegne seg mer kunnskap. Dette vil intervjuobjektet gjøre i samarbeid med den ansatte, for å kunne tilrettelegge best mulig for den ansatte. I slike tilfeller vil det som er det beste for bedriften, også være det beste for den ansatte. I en kunnskapsbedrift er naturlig nok kunnskap essensielt, og det at medarbeideren får utvikle seg er viktig. Hvis ikke den ansatte får sjansen til dette, kan lederen risikere at medarbeideren vil begynne å se seg om etter andre muligheter.

Intervjuobjekt 3 sier at han vil bygge opp selvtiliten til de ansatte, og sørge for at de vet at de er flinke. Intervjuobjektet mener at det har med eierfølelse å gjøre, og det å vite at de bidrar til bedriften. Uten denne følelsen vil de ikke være motivert, og dermed heller ikke gjøre en god jobb.

Begge intervjuobjektene er inne på at tilbakemeldinger er viktig. Uten tilbakemeldinger kan medarbeideren føle at lederen ikke ser eller anerkjenner vedkommende og hans prestasjoner. Likevel så skal en ikke undervurdere medarbeideren sin evne til å motivere seg selv. Det kan være ulike motiver bak dette som yrkesstolthet, glede over sine egne resultater, samt muligheten til å synliggjøre seg for andre ledere i bedriften eller eksternt for å få sjansen til å avansere til en annen stilling. Kortsiktig trenger ikke manglende motivering eller synlighet fra lederen ha noen effekt, da medarbeideren ofte vil kunne motivere seg selv. Langsiktig vil det nok ha større effekt da anerkjennelse, men også konstruktiv kritikk vil bidra til medarbeiderens utvikling. For lederen vil det etter min mening være svært viktig å ha en

strategi på hvordan en skal motivere medarbeideren til å bidra selv til videre utvikling. Dette støtter opp om hypotesen H1.

Om dette er spesielt for kunnskapsbedrifter har jeg ikke undersøkt, men jeg vil anta at de samme prinsippene vil foreligge også i andre bransjer. Det er fordi mennesker stiller seg grunnleggende positiv til å gjøre så godt de kan i enhver situasjon, selv om det motsatte kan forekomme. Det er mulig det stiller seg noe annerledes for personer i et tidsbegrenset arbeidsforhold slik det gjør når arbeidstakeren er student og det "bare" er en bijobb. Jeg vil likevel mene at lederen som arbeidsgiver skal forholde seg til den ansatte på lik linje som med de fast ansatte da den deltidsansatte kan bli en viktig ressurs i fremtiden.

### 3.4.6 - Neste generasjons ledere

Ledelse-studenter lærer flere spesialiteter underveis i studiene sine, det være seg strategi, finans, markedsføring eller innovasjon. Marta Legace skrev en artikkel<sup>50</sup> som ble publisert på websiden til Harvard Business school. I den artikkelen så påpeker hun det som jeg drøfter i dette punktet. Earl Sasser, professor ved Harvard Business School, mener at ledere trenger å bryte ut av rutinene de har med å fokusere på sine egne positive egenskaper. I følge Sasser er dette hva som skal til for å lykkes i et større perspektiv. Jeg har tidligere sagt at ledere som er bevisst på sine gode og dårlige egenskaper har et godt utgangspunkt for å bli gode ledere, samtidig er jeg enig i hva Sasser sier. Fokus på en selv og ens sterke sider er ikke en generell suksessoppskrift. Dette mener jeg sammenfaller med hva jeg sier om å være bevisst på sine sterke og svake egenskaper. Sasser påpeker også at lederen må se ting i et større perspektiv for at bedriften skal lykkes. Den blivende lederen kommer i enda større grad enn nå til å være avhengig av å kunne kommunisere med sine medarbeidere siden nye utfordringer vil komme i form av større kulturell variasjon i arbeidsmengden. Lederen vil også få flere utfordringer i å måtte forholde seg til ansatte som ikke er i umiddelbar nærhet. Avdelingen i Sverige kan for eksempel være styrt fra Norge.

Sasser sier og at hvis lederne ikke er riktig trent, kan det ende med at de bruker de neste 20 årene på å få stadig dypere og dypere kunnskap i et svært smalt område. Ved å få kunnskap om andre deler av bedriften vil lederen være mer informert før han fatter noen avgjørelser.

Et av intervjuobjektene nevnte hvor frustrerende det ville være å få vite noe informasjon i etterkant som kunne hatt innflytelse på en avgjørelse. Dette vil etter min mening bli enda mer aktuelt i fremtiden. Da vil det ikke holde for lederen bare å ha kunnskap om

---

<sup>50</sup> <http://hbswk.hbs.edu/item/5512.html>

flere sider av bedriften. Han vil trenge informasjon om andre bedrifter for å kunne konkurrere. Det vil ikke bare gjelde informasjon omkring partnere, men også om konkurrenter. Sasser refererer til John Sculley sitt mislykkede overgang fra Pepsi til Apple når han sier at det å ha ekspertise i kun et område kan være et handikap. Dette gjaldt riktignok en person, men parallellen til nødvendigheten av informasjon som nevnt ovenfor er klar.

De som har blitt født mellom slutten av 1970-årene til begynnelsen av 2000-tallet blir ofte omtalt som Y-generasjonen (eng: Generation Y<sup>51</sup>). I arbeidslivet blir denne generasjonen også ofte omtalt som ”Trofé generasjonen” (eng: Trophy generation/Trophy kids) ettersom denne generasjonen er oppvokst med at ingen taper og alle får medalje for å ha deltatt. Man har store forventninger til arbeidsgiver om å tilpasse arbeidsplassen slik at den passer dem, i stedet for at en selv tilpasser seg til arbeidsplassen.<sup>52</sup> Generasjon Y er i tillegg svært teamorientert og flink til å sosialisere. De som tilhører den generasjonen foretrekker å jobbe i team framfor å jobbe individuelt. Det er i sterk motsetning til Generasjon X (født fra begynnelsen av 1960-tallet til slutten av 1970-tallet) sin forkjærlighet for å jobbe individuelt og uten innblanding av noen som skal passe på dem.<sup>53</sup>

Det er en viktig egenskap både for dagens og fremtidens ledere at en har evnen til å kommunisere. Utfordringen for dagens ledere er å få Generasjon Y til å jobbe godt sammen med Generasjon X, men i fremtiden tror jeg det blir omvendt. Da har en flere som tilhører Generasjon Y enn Generasjon X, og utfordringen blir følgelig å få sistnevnte gruppe til å jobbe godt sammen med den førstnevnte. Lederens evne til å kommunisere og dra alle de ansatte i samme retning blir enda mer viktig enn før siden Generasjon Y vil ha mer tilbakemeldinger, mer oppfølging, mer tilrettelegging og mer arbeid i team. Dette støtter opp om hypotesen H1 om at det er viktig å ha en inkluderende lederstil for å få mer gjennomslagsevne.

Generasjon Y har lettere for å bytte jobb. Man har ikke lenger den samme lojaliteten til bedriften som før. Det er ikke noe i veien for at en medarbeider kan bytte jobb tre ganger på fem år. Tidligere var det vanlig at man ble i en bedrift i lang tid. Derfor blir det en annen utfordring for neste generasjons ledere å holde på de ansatte. Flinke medarbeidere vil konstant søke etter nye utfordrende oppgaver

---

<sup>51</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Millennial\\_Generation](http://en.wikipedia.org/wiki/Millennial_Generation)

<sup>52</sup> <http://sec.online.wsj.com/article/SB122455219391652725.html>

<sup>53</sup> <http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt08044.html>

## 4.0 - Konklusjon

I innledningen spesifiserte jeg de to hypotesene H1 og H2 som følgende:

***H1: En inkluderende lederstil har større gjennomslagskraft enn en destruktiv lederstil.***

***H2: En god leder skaper resultater uansett hvordan markedssituasjonen er.***

Vi stilte følgende forskerspørsmål med den intensjon å definere hva slags egenskaper den perfekte lederen innehar:

***Bortsett fra å være sjefen som sitter med ansvaret, hva er en leder?***

***Hvilken sammenheng er det mellom lederen og bedriftens resultater?***

***Hva kjennetegner en leder som oppnår gode resultater?***

***Hvordan påvirkes lederen av menneskelige faktorer?***

***Hvorfor oppnår både upopulære og populære ledere gode resultater?***

Vi så at målsettinger kunne bli nådd med en rekke forskjellige fremgangsmåter. Det interessante var at intervjuobjektene vektla en inkluderende lederstil helt i tråd med hypotesen H1. Imidlertid må en ta høyde for kulturelle og geografiske forskjeller når det gjelder hypotesen H2. Det stemmer ifølge intervjuobjektene at en god leder vil skape resultater uansett hvordan markedssituasjonen er. Imidlertid er man avhengig av hvordan en skal definere begrepet "resultater." Vi så i eksempelet med Toyota at det vil bli for snevert hvis man utelukkende skulle definere resultater som økonomisk fortjeneste.

De lederne som ble intervjuet i forbindelse med denne oppgaven synes å legge vekt på en inkluderende form for lederstil hvor lytting, oppfølging og evnen til å se fremover ble fremhevet. Det kom frem at den perfekte leder hadde en spesiell samling av de egenskapene. Derfor var det interessant å se hvordan arv påvirker disse egenskapene.

Underveis i forskningen kom det frem at det ikke er mulig å definere den perfekte lederen med et sett egenskaper ettersom det varierer fra bransje til bransje hvem det er som er den perfekte lederen. I tillegg er det også andre faktorer som spiller en rolle. En må tenke på både antall medarbeidere og hva slags type medarbeidere en har. Et av intervjuobjektene påpekte selv at hun ikke ville være en god leder for en industribedrift.

Ettersom forskningen viser at det ikke finnes en universell perfekt leder, konkluderer jeg med at lederen som har evnen til å være bevisst på sine sterke og svake egenskaper, er lederen som har et best utgangspunkt for å bli definert som en god inkluderende leder og som skaper resultater. Hvis man kan klare å tilpasse seg disse egenskapene i forbindelse med bytte av jobb og bransje, vil det danne utgangspunktet for å bli den perfekte, moderne leder i 2009.

## Vedlegg

### ***Vedlegg 1 - Intervju med avdelingsleder***

1) *Hvorfor har du en lederstilling?*

Fordi noen spurte meg. Jeg har ikke tenkt på at jeg skal bli leder. Da jeg ble spurt om å bli leder for denne avdelingen måtte jeg ta betenkningstid. Det er fordi jeg synes det er utfordrende og spennende.

2) *Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Nei. Faren min har vært fakultetsleder, men han hadde ikke personalansvar.

3) *Hva er det en leder gjør?*

Mye administrativt. Jeg gjør cirka en 1/3 administrasjon, 1/3 oppfølging, samtaler, tuning av rutiner og prosesser, og til slutt 1/3 planlegging hvor jeg ser framover, bestemmer strategi, ser på hvor vi er nå og hva som må gjøres. Jeg vil gjerne være med på alt, men det lar seg ikke gjøre. Jeg skjønner at jeg ikke kan det, og har derfor delegert bort noe. Det betyr imidlertid ikke at jeg ikke følger med på det som er delegert bort.

4) *Hva kjennetegner en leder?*

Det er så mange forskjellige ledere. Det finnes ingen prototyper på en leder. Jeg er med i et lederprogram i regi av konsernet hvor vi er 20 nye ledere og 20 seniorer, og alle har helt forskjellig væremåte og stil.

5) *Hva kjennetegner en god leder?*

En god leder er en leder som får utført den jobben man er satt til å gjøre. Men hvordan man gjør den er viktig. Det er ikke noe som alltid vil fungere, men jeg tror at det å lytte er en viktig egenskap uansett.

6) *Hva legger du i begrepet ”ledelse”?*

Å nå mål gjennom andre. Jeg gjør ikke noe fornuftig, men tilrettelegger for at andre kan gjøre det. Det er å hjelpe til at noen andre får gjort noe fornuftig selv om det ikke er jeg som gjør det.

7) *Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

Jeg har ikke noe direkte budsjettansvar per nå, men det gjelder å ha to bevisstheter, fokus på økonomiske tall og fokus på kvalitet og andre resultater. En kan ikke utelukke det ene. En må også kunne definere klare mål og oppfylle dem gjennom medarbeiderne, i tillegg til å kunne sette nye mål om det skulle skje noe uforutsett.

8) *Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Det er medarbeideren så klart, men i ikke dramatiske situasjoner er det bedriften. Det er ikke noe enten eller. Med de rette menneskene ansatt, er bedriftens beste medarbeideres beste, men innenfor rimelighetssfæren. At det er medarbeiderens beste å spille ”World of Warcraft” i arbeidstiden er ikke synonymt med bedriftens beste.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Jeg forsikrer meg om to ting. Det første er at man har tatt hensyn til de faktiske forhold. Det andre er at man ikke er for opprevet av situasjonen. Jeg tar meg 5 min eller venter til neste dag før jeg håndterer det. Om det ikke er kritisk så tar jeg det der og da. En vet ikke hva som har skjedd før man har snakket med vedkommende som er involvert, og man kommer ikke noen vei med å skjelle ut noen. Kanskje er det noe som ikke fremkommer av det du vet. Derfor er det viktig å ha en samtale for å få vedkommendes side av saken.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Ja

11) *Hvorfor det?*

Fordi de ansatte er ekspertene. Ansatte har innspill. De kan ha sett ting jeg ikke har sett. Det er aldri feil å høre på ekstra meninger. Det er ille å høre om noe som kunne hatt betydning for en beslutning i etterkant av at beslutningen er tatt. Jeg kan også gå med på å gjøre noe på en ikke optimal måte, hvis det resulterer i at flere blir med og ikke vil motarbeide prosessen.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Ja, i enkelte situasjoner.

13) *Hvorfor det?*

De vet best. De er oppegående folk, utdannede, og har svært ofte gode ideer på hvordan noe kan løses.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Jeg kan ikke velge enten eller. MÅ veksle. Noen ganger MÅ man være Boss, mens andre ganger må man være Buddy for å få de riktige nyanser. Lederrollen er veldig sammensatt, skal være alt fra sjef, mor, kompis og politi. Det er mange aspekter, og mange nyanser mellom det å være Boss og det å være Buddy.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Jeg tenker ikke på at det skjer. Det kommer veldig naturlig. Jeg prøver å være Buddy-lignende og tilstede, men er det noe som må bestemmes er jeg Boss. Det er viktig å være tydelig når vi er i de rollene.

16) *Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederadferd?*

Den blir ikke målt. Mange liker å se på seg selv som uunnværlig, og selv om jeg tror avdelingen hadde gjort det bra uten meg også, mener jeg at avdelingen yter bedre på grunn av miljøet jeg har prøvd å skape. Mine verdier og holdninger smitter over på avdelingen.

17) *Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Jeg blir glad. Fordi medarbeideren vil dele det med meg. Da vil jeg hjelpe til og tilrettelegge.

- 18) *Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Kommer litt an på situasjonen. Jeg vil finne grensen mellom å være påtrengende og holde den distansen som medarbeideren ønsker. Det er aldri feil å spørre om man har det bra og om de vil prate, men respektere om de ikke vil prate. Folk er forskjellige. Det er ikke alt jeg kan, bør eller vil vite om. Folk må få styre med det de vil, signalisere at man kan hjelpe om vedkommende ønsker seg hjelp, men at man står helt fritt til å velge selv om man vil benytte seg av det.

- 19) *Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Alle ledere har noen personlige egenskaper som er bra. Jeg ser på lederen som en pakke av egenskaper. Noen er flinke til noe, men ikke på annet. En skal heller ikke undervurdere medarbeideren som kan motivere seg selv, til tross for at lederen er håpløs. Det kan være grunnet i stolthet for arbeidet sitt for eksempel. Gode ledere oppnår også suksess over lang tid, men for en dårlig leder vil det butte og stoppe opp etter hvert. Kortvarig suksess for mindre flinke ledere kan være basert på frykt.

- 20) *Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess for avdelingen?*

Ved å ikke ta noen shortcuts. Det må planlegges som om man skal jobbe med dem for evig tid. En leder må gi de ansatte ansvar, feedback, backing og ikke tyne dem ned. Det er viktig å se på de ansatte som hele individer. Videre må en utvikle avdelingen langsiktig, ikke bare for å nå neste måneds tall. Jeg må også lytte til medarbeiderne og ta på alvor de tilbakemeldingene jeg får.

- 21) *Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Hvis man bare ser i kort perspektiv overlever man, men man gjør det ikke nødvendigvis veldig bra. Finner heller løsninger for å beholde de gode. Det å ansette nye blir ofte helt kaos i en periode med tanke på opplæring, i tillegg til at det blir dyrere. Kortsiktig er det jo mye "deiligere" å slippe å lære opp nye. Langsiktig så vil det lønne seg ved at de gamle lærer noe fra de nye. Vi må planlegge de ansettelsene nå for å få det til å gå rundt om 4 mnd. Kortsiktig blir man veldig vinglete. Styre ut fra langsiktige mål.

- 22) *Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

Det kommer an på. Noen ting MÅ gå tjenestevei for å få de riktige personene involvert. Samtidig er det viktig å ha et godt nettverk i bedriften. Jeg har fått gjennom mange saker ved å gå utenom tjenestevei. Jeg har tiltro til at hver enkelt kan vurdere når man skal gå utenom. Hvis man kan, bør man bruke den for å sørge for at ting blir riktig. Viktig når vi blir større. Men den erstatter ikke god kommunikasjon og ved å informere folk på tvers av tjenestevei.

- 23) *Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

At vedkommende ikke er tilstede. Bedre å forholde seg til noen som er der, enn noen som ikke er der. Ille er det også hvis vedkommende har dårlig selvinnsikt.



24) *Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

En som ikke kommer på jobben og sier meningen sin. Medarbeidere er også helt forskjellige. Medarbeideren må brukes riktig. Kan ikke komme på jobb i LSD rus. Må finne hvordan de kan prestere på best mulig måte.

25) *Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

Mange kan være perfekte ledere. Kan ikke ramse opp gull-egenskaper. Det går an at lederen er veldig flink selv om vedkommende ikke oppfyller kravene som er satt for stillingen. Og så må vedkommende oppnå resultater, uavhengig om de måles i penger, kvalitet eller annet.

26) *Hvordan får du det beste ut av medarbeideren din?*

Finne ut hva de er gode på, hva vil de, ser på prestasjonene deres, ser på hva slags egenskaper de har. Jeg samarbeider med den det gjelder for å finne ut hva vedkommende kan forbedre. Jeg vil finne ut hvordan forholdene kan legges til rette for at den ansatte skal yte best, og også få den ansatte til å tenke på hvordan man selv kan ta tak i ting for å komme videre. Det er også viktig å lytte og ta folk på alvor

27) *Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

To ting. Den ene er at jeg har blitt mer trygg på min rolle som leder og hva jeg er god på og mindre god på. Mindre nervøs for at jeg ikke gjør det på riktig måte. Jeg tenker ikke på at jeg må være en helt annen som leder. Jeg er meg selv og er trygg på det.

Den andre tingen er at jeg har blitt mer oppmerksom på at det er viktig å være veldig tydelig i noen situasjoner. Noen ganger må man være tydelig mange ganger på forskjellige måter. Noen ting må sies i klartekst mange ganger, på mange måter for å få inn budskapet. Jeg har altså fått mer bevissthet på at budskapet skal være tydelig. Det er en utfordring.

## ***Vedlegg 2 - Intervju med administrerende direktør***

1) *Hvorfor har du en lederstilling?*

Det er fordi jeg synes det er morsomt til å få mennesker til å virke sammen for å lage noe som er bra. Og så er jeg flink til det.

2) *Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Nei

3) *Hva er det en leder gjør?*

Legger til rette for å få organisasjonen til å levere det som skal leveres. Ikke bare på leveranse, men også på å selge produkter. Det er en tilretteleggerjobb å være leder.

4) *Hva kjennetegner en leder?*

Systematisk, man må kunne noe om fagfeltet. Ikke dybde, men forstå logikken i det som leveres. Viktig at man liker folk.

5) *Hva kjennetegner en god leder?*

Det er avhengig av definisjon på det å være en god leder. Er det en leder som de ansatte liker eller en som skaper resultater? Må kunne skape gode økonomiske resultater, men også skape et miljø der mennesker utvikler seg. Kombinasjonen er viktig.

6) *Hva legger du i begrepet "ledelse"?*

Det handler egentlig om to ting. Hyrde tankegang, det å være synlig og stå for noe. Ta beslutninger og skaffe grunnlaget for å ta beslutninger. En er ikke en bedre leder enn man har medarbeidere. Skaffe de riktige medarbeidere.

7) *Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

Å ha gode medarbeidere. Få dem til å spille på lag. Og så er en avhengig av å ha kapital til å drive virksomhet, spesielt i disse tider. Må produsere noe markedet vil ha.

8) *Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Det kommer an på nivået på hendelsen. Hvis en medarbeider har noe alvorlig som skjer rundt seg eller blir alvorlig syk, går selvsagt medarbeidere først. Er det snakk om luksusproblemer så går bedriften først.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Jeg ser på alternative løsninger, og rådfører meg med dem som har kunnskap om det før beslutningen tas.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Det er klart.

11) *Hvorfor det?*

Det er vanskelig å gjøre noe mennesker ikke liker. Det er viktig å skaffe hele bildet. Viktig å undersøke og få input før en avgjørelse tas.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Ja og nei.

13) *Hvorfor det?*

Har noen veldig sterke meninger er det ofte fundert i noe lurt. Jeg ville høre på det, men kan ikke gi etter for alt. Det er minst fire andre som har lure meninger i alle rettigheter. Men er det generell sutring, gjør jeg det sjelden.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Jeg er ikke enig i at det bare er enten eller, det finnes mange stadier mellom de to ytterpunktene. Jeg er mer på Buddy enn Boss. Når det er sagt, så tar jeg ikke beslutninger på firmaets vegne fordi jeg vil være venner. Det må ligge noe forretningsmessig bak når jeg er i de ulike rollene.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Ikke problematisk, noen ganger sier jeg sånn er det bare. Det faller veldig naturlig.

16) *Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederadferd?*

Jeg mener bedriftens resultater er knyttet opp mot lederatferden min. Vi har et trygt og ærlig miljø, et miljø der det er lov å gjøre feil. En trenger ikke late som man kan noe man ikke kan. Det er mulig firmaet kunne gått bra med en annen lederstil. Men jeg tror firmaet har gode resultater som en kombinasjon av at vi har samla gode mennesker, jobba systematisk med hva kundene trenger, og ikke minst fordi vi har mye etikk. Det har jeg vært med å påvirke.

Det er ikke pga frykt for meg vi gjør det bra, jeg kan gå rundt i sandaler. Vi skaper autoritet ved å gjøre ting bra, ikke ved å være showoff.

17) *Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Da tar jeg meg tid. Finner meg alltid tid til det. Men jeg satser på at alle 150 ikke har det på en gang.

18) *Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Hvis jeg ikke burde hørt om det, hadde jeg hørt generelt om det ”går bra”. Jeg går inn i den grad jeg kan.

19) *Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Suksess er ikke bare et resultat av å være flink, det handler også om flaks og om å være på riktig tid til riktig sted. Hvordan definerer man suksess? Tjene mye penger? Fornøye kunder? Fornøye medarbeidere. Alt er viktig.

20) *Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Ved å gjøre ting ordentlig og grundig. Hva har vi som kundene trenger? Hvordan skal vi dyrke dette videre? Handler om å jobbe systematisk. Jobbe med mål for øye.

21) *Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Vi er avhengig av å ha penger. Det må balanseres. Vi kunne bygd og bygd og blitt rike i 2004, men vært konkurs i 2005. Vi må ha penger til å betale de ansatte Skape en lærende organisasjon er det viktigste og morsomste som leder. Læring er atferds endring.

22) *Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

Jeg vil det skal gå det som er mest effektivt. Jeg er opptatt av at organisasjonen skal virke. Men det må være andre veier å gå også. Viktig å snakke sammen på tvers av organisasjonen. Det som kommer tjenestevei gir meg lite info som toppleder. Får å vite hva som foregår lytter jeg i kantinen for å høre hva folk er opptatt av. Det handler ikke bare om at informasjon skal nå meg, jeg kan oppsøke den også.

23) *Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

Det er en som tar dumme beslutninger over hodet på meg. Det er derfor jeg er sjef, fordi jeg ikke vil at noen skal det. Inkompetanse kombinert med manglende søken etter svar er ille. Da er det veldig frustrerende hvis man vil få til noe. Hvis man bare er på jobb for å cashe inn er det ikke så farlig. Min perfekte sjef er bare det motsatte av dette.

24) *Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

Det er en som mangler energi, dyktighet, det å være hyggelig. Det verste er effektive inkompetente medarbeidere. De gjør så mye galt så fort. Men jeg har ikke hatt noen som skiller seg ut. Det var en som svarte ”åssen skal jeg klare det da?” da jeg sa hun skulle gjøre noe. Jeg liker ikke manglende vilje til å strekke seg for å få til gode løsninger. Det at man ikke kan er greit, det at man ikke vil er dumt.

25) *Hvordan får du det beste ut av medarbeideren din?*

Jeg gir mye rom og frihet. Det fungerer for folk som takler det. Jeg ville ikke vært en god leder for en produksjonsbedrift. Men jeg prøver å være tilgjengelig, gir retning, og er åpen for diskusjon. Jeg har så flinke folk rundt meg at jeg kan dumpe noe og så får de løst det. De holder seg motivert av skapergleden, og at vi har det gøy sammen. Jeg hadde ikke klart å holde noen motivert som ikke har skapergleden.

Jeg må sørge for at det legges til rette. Det er alle dere andre som skaper. ”Bli lys, og det ble lys”. Jeg prøver å få frem at det er ikke noe grunn til å gå tyngste veien. Jeg er tilpasningsdyktig.

Som leder føler man seg veldig flink noen ganger. Helt ubrukelig andre ganger. Sannheten er et sted midt i mellom.

*26) Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Da jeg først ble leder, trodde jeg det var fordi jeg var flinkest faglig. Jeg forsto ikke hva det innebar å være leder. Nå vet jeg hva det er å være leder. Jeg har ikke forandret meg så mye siden jeg først fikk en lederstilling. Men jeg er blitt tryggere. Det er blitt helt naturlig å være leder. Jeg har ikke vært opptatt av å utvikle mine lederegenskaper, men heller å utvikle virksomheten jeg har vært leder for. Da har jeg utviklet meg som leder også. Jeg må kunne mange andre ting enn medarbeiderne. Likviditet, hva er det? Nå vet jeg det. Noen ganger kan det være mer effektivt å bomme på en beslutning i stedet for å sikre beslutningen opp ned og i mente. En kan bruke så mye tid på å kvalitetssikre beslutningen at en ikke får besluttet.

### ***Vedlegg 3 - Intervju med daglig leder***

1) *Hvorfor har du en lederstilling?*

Jeg synes det er veldig gøy å ha ansvar. Og så synes jeg det er veldig gøy å få tilbakemeldinger på gode prestasjoner. Å prestere sammen med team er forferdelig moro. Jeg blir motivert av å ha ambisjoner for min egen del. Nye utfordringer må ha lederstilling, det er en motivasjon i seg sjøl.

2) *Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Ja, faren min var maskinsjef med noe personalansvar.

3) *Hva er det en leder gjør?*

Å prøve å få medarbeiderne til å prestere på et høyere nivå enn det de ellers ville klart. At en leder bygger selvtillit og selvfølelse og sørger for at det er gøy å gå på jobb.

4) *Hva kjennetegner en leder?*

En som tar ansvar, som tør å ta tak i vanskelige ting samtidig som en klarer å få motivert de ansatte. Spesielt at de tar ansvar.

5) *Hva kjennetegner en god leder?*

Hvis du tar ansvar, så må du få satt det ut i live, at du når målene sine.

6) *Hva legger du i begrepet "ledelse"?*

Få med seg de ansatte, trekke dem i ønsket retning. Ledelse er av og til å måtte stå fram som fyrtårn og vise vei, samtidig la folk få prøve å finne veien sjøl innimellom. Men når det stormer som verst må man peke ut kursen mer tydelig. En lærer av å prøve og feile.

7) *Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

Jeg tror at det å hele tiden videreutvikle seg selv, hele tiden å hige etter noe mer, er viktig. Det er litt som i sport. Man kan bli verdensmester en gang og det er bra, men klarer du det flere ganger er det bedre. Skal du lykkes over en lengre periode må du videreutvikle deg, flytte grenser, perfeksjonere det som fungerer og forbedre det som ikke fungerer. Det går veldig opp og ned.

8) *Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

De går så hånd i hånd. Min jobb er til syvende og sist å få bedriftens beste til å være det viktigste. Samtidig lykkes jeg ikke med det om jeg ikke hører på de ansatte. Ja takk begge deler, sa Ole Brumm, men hvis jeg må velge må jeg velge bedriften. Jeg må jo si opp noen innimellom. I det daglige predikerer jeg at det er medarbeideren som er det viktigste, jeg jobber jo gjennom den ansatte.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Jeg tar den ansatte inn til samtale. Uansett om det er rykte eller ikke. Jeg vil høre medarbeideren sin side av saken. Det er alltid to sider av saken, minst. Jeg har gått inn i en samtale med en innstilling, og ut av den med en annen innstilling. Det er sjelden at en oppsigelse er så enkel at du har gjort sånn og sånn og hadet bra. Derfor er jeg opptatt av å få den personens side av saken.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Ja.

11) *Hvorfor det?*

Det å ta en upopulær avgjørelse er så mye lettere når de ansatte får være med i prosessen. Det er variabler hvor mye de kan bestemme. Men hvis jeg kan forklare situasjonen så skjønner de det selv om de ikke liker det. Det å ta en beslutning uten å involvere de ansatte har jeg dårlig erfaring med.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Ja og nei.

13) *Hvorfor det?*

Hvis vi tar et eksempel fra i dag, så hadde jeg lagd en plan på hva jeg ville ha igjennom. Jeg fikk gjennom 90 %, og de andre 10 % fant vi en alternativ løsning på i samarbeid. Skal en få respekt fra de ansatte er det viktig de er med i prosessen og får eierfølelse til jobben. Er det noe som ikke er så viktig kan jeg gi meg hvis jeg får medarbeiderne med meg.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Jeg har nok en tendens til å helle mot Buddy. Selvkritisk til meg sjøl så burde jeg heller vært mer boss noen ganger. Jeg tror jeg egentlig er midt på. Jeg var mer på Buddy-rollen før, men etter hvert som jeg har blitt tryggere på hva som fungerer har jeg nærmet meg midten. Folk som presterer har jeg en tendens til å være mer Buddy ovenfor, og de som ikke presterer må jeg være Boss ovenfor.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Det kommer veldig naturlig. Jeg skal kjenne på magefølelse. Det kommer an på hvordan jeg reagerer på responsen jeg får. Sett at det er en person som jeg vanligvis er "Buddy" med kan jeg fort ta en Boss-rolle om det trengs. Det varierer fra sak til sak, men det går veldig greit. Situasjonsbestemt ledelse liker jeg godt. Det skiller en god og dårlig leder, den som klarer å variere det på best mulig måte lykkes best på sikt.

16) *Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederatferd*

Jeg tror min virkelig sterke side er å bygge selvtillit, humor og gi eierfølelse til jobben. Jeg ser at jeg får god score i medarbeiderundersøkelser. Jeg gir frihet under ansvar, og medarbeiderne trives med det og leverer resultater.

*17) Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Si du har manko på folk på jobb. Innerst inne har du ikke mulighet til å gi fri. Hvis den ansatte føler behov for noe, så vil jeg bidra til å løse det. Det er med på å bygge et godt forhold mellom den enkelte ansatte og ledelsen. Jeg kan være dumsnill, men jeg er overbevist om at det har jeg igjen for.

*18) Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Hvis det vil være negativt for den ansatte om vedkommende vet jeg vet det, trår jeg varsomt. Det kan være ting han ikke vil jeg skal vite, og som ikke påvirker jobben. Normalt kommer jeg fram til at den ansatte ønsker støtte. Da kan jeg invitere vedkommende på lunsj eller så baker jeg det inn i de månedlige oppfølgingssamtaler vi har. Det er et dilemma når de ikke vil at jeg skal vite noe, da spør jeg på et generelt nivå.

*19) Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

En mindre flink leder kan oppnå kortsiktig suksess pga gode medarbeidere. Men medarbeiderne vil falle fra om det er en dårlig leder. Kortsiktig tror jeg de presterer på medarbeidere og pga markedet.

*20) Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Ved å ta medarbeiderne på alvor. Jeg har veldig tro på struktur. Jo mer erfaring jeg får, jo mer struktur vil jeg ha. Planlegge forover. Evaluere planene etter hvert. Veldig viktig med informasjon. Informasjonsflyt til de ansatte så de vet hva som skjer. Før var det lettere for meg å gå utenom målet. Mer trofast mot målet. Får hele tiden unnskyldninger for at man ikke når målene. Tar jeg hensyn til alle unnskyldningene kunne jeg ikke laget mål. Jeg kan gå alternative veier for å nå målet. Viktig å være fleksibel på måten vi skal nå målet.

*21) Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Det er den langsiktige suksessen som er den viktigste. Den kortsiktige bruker jeg aktivt i motivasjon. Finner delmål som vi når. Har fokus på det vi gjør bra. For å holde motivasjonen må vi prate om de kortsiktige målene som en lykkes med, men de langsiktige målene som er viktige. Jeg har en filosofi om at vi heller bygger videre på det er vi er gode på enn det andre.

*22) Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

Jeg merker at jeg gjerne vil ha mye informasjon, men samtidig opptatt av at den som det gjelder skal bli involvert. Er det problem med en person i tjenesteveien vil jeg de tar det opp med vedkommende først, ellers får jeg veldig mye å gjøre. Så, ja helst tjenestevei. Jo større organisasjonen er, jo viktigere er det.



*23) Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

En som skal detaljstyre meg. For meg er det en som ikke gir meg frihet og mulighet til å være meg. Jeg liker å få krav, men jeg må kunne bevege meg fritt. Likt mønster i en boks hadde jeg ikke likt. Jeg ønsker mine medarbeidere skal ha det som meg.

*24) Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

Det er som unnlater å gjøre det han sier. Jeg vil heller ha en som kjefter meg ut, enn en som jatter med og sier at han skal gjøre det og det. Hvis en lover å holde seg til visse tidsfrister, men så ikke holder dem, så irriterer det meg skikkelig.

*25) Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

En som gir meg tillit, en som stoler på at jeg kan løse et problem eller utfordring på min måte. Jo mer tillitt jo bedre. Oppfølging vil jeg gjerne ha, men jeg synes det er forskjell på å bli fulgt opp. Forskjell å bli fulgt opp og bli fulgt opp pga mistillit. Han må ha tro på meg.

*26) Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?*

En person som tar ansvar, holder det han lover og tør å ta en diskusjon.

*27) Hvordan får du det beste ut av din medarbeider?*

Ved å ta dem på alvor, og bygge opp selvtilliten deres. De skal vite de er flinke, men de må jo og vite hva de må bedre på. Det har med gleden av å gå på jobb, hvis de ikke har noe eierfølelse eller glede av å gå på jobb gjør de heller ikke en god jobb.

*28) Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Jeg er nok fryktelig mye mer bevisst på lederrollen nå enn før. Jeg var bare 20 år første gangen jeg ble leder og da visste jeg ingenting om ledelse. Jeg hadde lest noe teori om det, men det er noe annet å gjennomføre det i praksis. Da visste jeg lite om det å ta de negative avgjørelsene. Var nok mye mer "Buddy" før. Jeg er mer tydelig på krav ovenfor de ansatte. Jeg vet litt mer om hvor det ofte går galt så er jeg forberedt på det. Jeg har en mye bedre antenne til å føle om noe ikke kommer til å gå bra. Jeg har også en "feeling" på hvordan medarbeiderne er engasjert for å nå målene som blir satt, og om de når dem. Også er jeg er veldig mye mer opptatt av planlegging.

## ***Vedlegg 4 - Intervju med daglig leder***

### *1) Hvorfor har du en lederstilling?*

Jeg har bestandig vært ”lederen” siden jeg var barn. Jeg er eldst av tre brødre og den rollen som leder blir man litt formet inn i da. Da jeg startet min yrkeskarriere, så jeg ganske tidlig at jeg ønsket ansvar for forskjellige ting for jeg trengte utfordringer i min hverdag. Uten utfordring begynner jeg kjede meg. Det ligger dessuten i min natur å være den som stikker seg litt frem og vil litt mer.

### *2) Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Nei, min far har drevet eget firma. Det er det eneste.

### *3) Hva er det en leder gjør?*

En leder motiverer, engasjerer og er der for andre. Samtidig som han har en myndighet, personlighet som tilsier at her er det jeg som har siste ordet.

### *4) Hva kjennetegner en leder?*

En som tar ansvar og er handlekraftig.

### *5) Hva kjennetegner en god leder?*

En god leder legger sine personlige ting tilside og fokuserer på hvordan jobbsituasjonen er. Han kan vise empati, men allikevel ta avgjørelser ut ifra sin jobbs beste. Om man har en dårlig dag skal ikke det gå ut over de man jobber sammen med. Han har respekt, men er allikevel ikke noen man frykter.

### *6) Hva legger du i begrepet ”ledelse”?*

Motivere, engasjere og respekt.

### *7) Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

At han har den integriteten han trenger ovenfor de han skal lede, at han kan sette seg inn i hva som skjer og at han trår til når det trengs selv. Han må også kunne vise empati og kunne ta tunge avgjørelser når det trengs.

### *8) Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Bedriftens beste er det lederen tenker på. Ingen medarbeidere er uerstattelige. Det er ikke lederen heller. Men bedriften er det viktigste.

### *9) Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Finner den ”riktige” måten ifølge lover og regler. Tar gjerne og forhører meg med andre i samme stilling om de har vært borti samme sak.

### *10) Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Ja, men jeg tar avgjørelsen ut i fra bedriftens beste hvis ikke noe annet er mulig som også gagnar bedriften.

### *11) Hvorfor det?*

Ved å lytte til andres mening kan det være man får belyst en side av saken man selv ikke ser. Men man må ta avgjørelsen til det beste for bedriften for det er den man får sin lønn ifra og jobber for.

*12) Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Det kommer an på situasjonen. Er det krav som er realistiske og fornuftige så er det en mulighet. Men jeg vil ta alle henvendelser seriøst. Er det ett krav jeg ikke kan svare på der og da forteller jeg vedkommende at jeg skal komme tilbake til dem med ett svar så fort jeg har sjekket opp mulighetene.

*13) Hvorfor det?*

Jeg føler at ingen spørsmål er dumme. Kanskje personen spør om noe som jeg burde ha tenkt på. Og jeg ønsker ikke at noen av mine medarbeidere skal føle seg dumme med å komme med spørsmål eller krav til meg. Alle har krav på ett svar. Positivt eller negativt.

*14) Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

En kombinasjon. Jeg har hatt begge roller. Og nå i den siste jobben min må jeg kombinere det mye mer for vi er såpass få ansatte. Jeg føler jeg får mer tilbake som sjef ved å kunne veksle mellom ytterpunktene.

*15) Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Til tider kan det være ganske utfordrende. Men så lenge man skiller mellom jobb og privatliv er det ganske greit.

*16) Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederadferd?*

Ved å motivere og påminne de ansatte om hva de skal gjøre/huske si/spørre om og selv ønske skape resultater så vil min bedrift få positive resultater.

*17) Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Tar saken med de på tomannshånd. Lytter til dem og så vil vi i felleskap finne ut om det er noe vi som bedrift kan gjøre for dem. Eller rettleder så sant det er mulig. Alt blir tatt 100 % seriøst og jeg overholder taushetsplikt.

*18) Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Vanskelig å si. Men jeg vil nok ta det opp med vedkommende hvis jeg får nyss om det.

*19) Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Ved at de er "synlige". En synlig leder behøver ikke være populær, men ha respekt. Jeg tror ikke at en "paragraf-rytter" kan oppnå like stor suksess som en som er litt rund i kantene, i hvert fall i lengden.

*20) Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Ved å ha delmål/mål å jobbe mot samtidig som man har noen som kan "utfordre" deg til å gjøre en bedre jobb hele veien.

*21) Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Sånn som min situasjon er nå så er det kortsiktig suksess jeg er ute etter for å komme enda noen hakk videre på "rangstigen"

*22) Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

De behøver ikke nødvendigvis gjøre det. Men det er viktig at ting som er av alvorlig kaliber blir gjort riktig.

*23) Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

Det er en person som har humørsvingninger fra dag til dag og ikke lar sine personlige anliggende bli igjen hjemme når han kommer på jobb for lede.

*24) Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

En person som hele tiden skal "trasse" på alt du sier. Vedkommende kommer ofte for sent og maser og sutrer for hver minste ting.

*25) Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

En person som har respekt, kan motivere og ha empati med dem vedkommende har under seg.

*26) Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?*

En person som er punktlig. Gjør jobben og spør hvis han er usikker.

*27) Hvordan får du det beste ut av din medarbeider?*

Motiverer og belønner for godt arbeid. Motivere ved hjelp av små gulrøtter som for eksempel en ekstra fridag annenhver mnd hvis de ikke kommer for sent eller har unødvendig fravær.

*28) Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Jeg har fått mer tak på også å bruke Buddy-rollen. Jeg føler jeg har kommet mye lenger med det nå, da jeg før trodde at å lede bare var å være Boss.

## ***Vedlegg 5 - Intervju med assisterende avdelingsleder***

1) *Hvorfor har du en lederstilling?*

Fordi jeg ønsket det selv. På alle jobbene jeg har hatt så har jeg blitt sjef. Det faller mer naturlig at jeg ønsker mer ansvar.

2) *Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Faren min har hatt det.

3) *Hva er det en leder gjør?*

Tar avgjørelser. Er et kontaktpunkt og legger til rette for bedriften og medarbeiderne.

4) *Hva kjennetegner en leder?*

En som har viljen til å ta avgjørelser på vegne av andre selv om det kan få konsekvenser.

5) *Hva kjennetegner en god leder?*

At vedkommende er inkluderende, bestemt når det trengs, ikke er konfliktsky og kan ordne opp i en situasjon. Har tillitt til sine medarbeidere og ikke sår tvil ved alt de gjør.

6) *Hva legger du i begrepet "ledelse"?*

At når man setter retningslinjer så stoler man på at medarbeiderne følger dem. At man tilrettelegger og at ting er klart og tydelig.

7) *Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

Motiverte medarbeidere først og fremst, og at man ikke snakker forbi hverandre, men har god kommunikasjon. Ikke sette uoppnåelige kortsiktige mål, men samtidig ha langsiktige mål som man må strekke seg ekstra etter.

8) *Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Bedriften når det kommer til sakshåndtering, men er det ting som må forbedres pga individuelle hensyn så prøver man på det. Mangfold skaper større kompetanse.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Jeg gir folk sjansen til å forklare hva som har skjedd i tilfelle det er noe som ikke kommer frem av det jeg allerede vet. Er ikke det noe mer oppklarende stiller jeg krav tilbake om at det ikke må skje igjen. Er det en beslutning som berører noen på en negativ måte er jeg ikke redd for å svinge øksa.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Ja

11) *Hvorfor det?*

Jeg liker å se på jobben som et slags demokrati, og det er viktig å lytte til medarbeiderne fordi det er deres hverdag det berører. Fornøyde medarbeidere er viktige.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Ja, men ikke hver gang

13) *Hvorfor det?*

En ting er å vise at de er en del av organisasjonen og at de ikke skal føle at alt blir trødd ned over hodet på dem.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Jeg heller mot Buddy, men jeg må være autoritær når det trengs. Likevel synes jeg autoritære og totalitære ledere aldri er bra i lengden.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Det går greit. Jeg har ikke noen problemer med det, det faller naturlig så lenge begge skjønner hvorfor jeg innehar den rollen. Altså at vedkommende ikke tar det personlig.

16) *Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederadferd*

Ja, jeg tror at fordi jeg brenner for det så gjør jeg en bedre jobb, men jeg kan ikke sette fingeren på hvordan resultatene er bedre enn hvordan de hadde vært uten meg. Jeg er den første som innehar denne stillingen. Men sett opp mot ingen, så ser jeg at det er mye bedre, folk tenker på en annen måte når de jobber.

17) *Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Jeg prøver å holde det unna jobben, men spør samtidig om vedkommende trenger fri. Jeg spør ikke vedkommende om detaljer, men er støttende. Med en gang man åpner for det vil det renne inn med problemer.

18) *Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Jeg lar det gå forbi inntil det affiserer jobben.

19) *Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Ved flaks, manipulasjon og truende atferd kan mindre flinke ledere oppnå suksess, men det er kortvarig. Ledere som er flinke, oppnår suksess ved å skape en forståelse for fellesskapet. De holder medarbeiderne motiverte samtidig som de bidrar til å trekke alle i samme retning.

20) *Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Ved å stille spørsmål så medarbeiderne må tenke over hva de gjør. Sånn at de skjønner hvorfor de gjør det, ikke bare at de skjønner dokumentasjon som forteller dem hvordan.

21) *Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Jeg liker å jobbe ut i fra milepæler, men for å oppnå langsiktig suksess må man alltid ha noen kortsiktige mål.

22) *Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

I prinsippet ja, gitt at tjenestevei fungerer smurt.

23) *Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

Sur, innelåst og som styrer ovenfra og ned. Vet alltid hva som er best uten å vite hva som foregår.

24) *Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

Unnasluntrer, bedreviter uten vilje til å forandre seg eller lære.

25) *Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

Inkluderende, bestemt, stiller krav fordi det viser at sjefen bryr seg om deg og den jobben du gjør.

26) *Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?*

Stiller spørsmål, pliktoppfyllende, egne meninger, men samtidig spiller på lag.

27) *Hvordan får du det beste ut av din medarbeider?*

Ved å stille krav og vise at man setter pris på innsatsen til medarbeideren. Samtidig vil jeg gi tilbakemelding.

28) *Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Redselen for å prøve nye ting er borte. Samtidig er terskelen for å gi tilbakemelding mye lavere.

## ***Vedlegg 6 - Intervju med daglig leder***

### *1) Hvorfor har du en lederstilling?*

Jeg begynte som så mange andre tilfeldig i en bransje med store rom for å utvikle seg etter endt militærtjeneste. Jeg jobbet i litt forskjellige butikker og fikk et tilbud om bli butikksjef uten at jeg søkte. Da slo tanken meg om at jeg kanskje kunne ha en karriere i faget. Jeg ble opptatt underveis av noen egenskaper som kunne passe i rollen. Men det er mye tilfeldigheter i verden.

### *2) Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Nei

### *3) Hva er det en leder gjør?*

En leder skal sitte med det endelige ansvaret og skal stå ansvarlig for å finne den veien som bedriften skal gå, og følge den veien i tillegg til å nå målet i budsjettet. En leder må kunne gjøre de tiltakene som skal til for å nå de målene, og spille på de ansatte. Det ligger i ordet. Lede de til å nå de resultatene. Snakke med dem, sette mål, og gjerne sammen med dem. Inkludere ansatte.

### *4) Hva kjennetegner en leder?*

En leder er selvstendig og har sine tanker. En leder er gjerne opptatt av resultater, men det er ingen hindring for å levere dårlige resultater. Vedkommende har en evne til å få med seg mennesker. Ledere har gode egenskaper uansett på et plan, men det varierer hva de er hos forskjellige ledere.

### *5) Hva kjennetegner en god leder?*

En god leder er trygg, stabil, og en man kan støtte seg på, rådføre seg med. Videre har vedkommende en sterk personlighet, gjennomslagskraft og gjennomføringsevne. Er målsettende og inkluderende. Kan gi og ta. Gir rom for selvstendighet. Gi tilbakemeldinger. Selvfølgelig uavhengig av om de er positive eller negative.

### *6) Hva legger du i begrepet ”ledelse”?*

Ledelse er som gjeterflokken. Man har et mål i en bedrift og ledelsen skal nå det målet. Har noe med det over. Lede mot felles mål, sørge for at alle trekker i samme retning.

### *7) Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

En må ha mål å jobbe mot. Vel, en må ikke, men man bør. Man kan aldri stå alene, fordi en klarer ikke alt alene. Det er viktig å ha med seg de rundt en. Jeg mener en bør ha mål å jobbe etter. Der bør mål for de enkelte avdelinger også ligge, og der må avdelingslederne involveres. De må skape sine egne mål, men innenfor rammen til hva lederen sine mål er. Det er viktig å hjelpe sine kollegaer til å sette sine egne mål i samsvar med dine mål. Ikke manipulasjon, men hjelp til selvhjelp. Få de ansatte til å tenke litt selv og komme fram til avgjørelser. Det er fordi man er avhengig av kollegaer. Og så må man følge opp for å kvalitetssikre.



8) *Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Har ikke medarbeideren det bra på jobb, så går ikke bedriften bra. Er det en ansatt som yter godt på jobb men som har det dårlig, må en ta tak i det. Men til syvende og sist er det bedriften som er viktig. Alt er har et menneskelig perspektiv, men man er ansatt av bedriften. Men har man ansatt en person, så har man ansvar for at personen fungerer. Likevel er det å drive en bedrift nettopp det, en bedrift. Den er der for å tjene penger.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Jeg har sluppet å si opp folk pga dårlig økonomi, men skal man det må man trå varsomt og må følge regler og lover. Tatt hensyn til ansiennitet, hva slags stilling, og så videre. Jeg ville snakket med dem det gjelder. Man bør være trygg på sin jobb, jeg ville ikke skape unødvendig usikkerhet ved manglende info. Det er viktig å være åpen og ærlig. Informere om hvorfor. Man kan ikke gi en oppsigelse uten å snakke med alle sammen. Være delikat.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Ja

11) *Hvorfor det?*

Hvis jeg vil ha en ting gjennomført så blir det sånn, men hvis noen har et bedre forslag så kan jeg greit gi meg på det. Har ikke mer stolthet enn at jeg kan gi meg, men noen ganger er det bare sånn jeg sier. Man må passe på at man ikke alltid må gi etter for ting.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Ja.

13) *Hvorfor det?*

Har man et bedre forslag, som om en jekketralle ekstra gir en bedre hverdag, er det en investering. Er det bare "behagelig" går jeg ikke med på det. Det er viktig å være bevisst, og tenke på kostnader. Mye småpenger blir fort mye penger. Man kan ikke bare gi. Kan ikke gi for å være snill, men man må gi og ta. Man skal ikke gå i mot sin egen ting for at andre skal føle seg bra. Men man må like noe av det andre spør om. En kan ikke si nei 100 av 100 ganger. Da skulle man kanskje ikke blitt leder.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Jeg har glede av å ha siste ordet, men det er situasjonsavhengig. Man smiler og sier hei, er riktig bekledd i uniform og står frem som et godt eksempel. Kan ikke være boss hele veien, jeg kan ikke gå rundt å sjefe hele tiden. Hverken jeg eller andre hadde hatt det gøy. Men ingen er ikke i tvil om hvem det er som har det siste ordet.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Jeg har tatt feil. Noen ganger klarer jeg ikke skille mellom når jeg skal være Boss eller Buddy. Jeg prøver å plukke mine mellomledere. Jeg drar en grov vits, men andre gjør det ikke. Jeg forandrer ikke personlighet, selv om jeg er litt mer åpen med de nærmeste. Det er fordi man jobber så tett. Noen ganger blir det litt mer sjef og jeg er litt mer seriøs.

*16) Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederatferd?*

Jeg kunne hatt fingre i alt samme, fortalt hva og hvordan de ansatte skulle gjøre ting. Men det krever veldig mye. Man får kollegaer og individer som ikke er selvgående. Andre må ta avgjørelser, og klarer de ikke det, blir resultatene deretter. Da får man ikke ting slik som du ville gjort det. De ønsker å gjøre det som du gjør, men det blir ikke sånn. Man får uselvstendige medarbeidere.

*17) Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Ja, men skal jo vise litt medmenneskelighet. Vi kan tilby bedriftshelsetjeneste. Man kan hjelpe vedkommende å få kontakt med rette instanser. Ikke ta på psykologrollen for alle; det er farlig.

*18) Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Man må prøve å fange opp sine medarbeideres ved og vel, lese personer, spørre folk hvordan de har det. Ikke slå hånden av folk. Man skal stille opp. Har man ansatt folk, har man et ansvar for dem så lenge de er ærlige og gode personer.

*19) Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Man kan være heldig med situasjonen man havner i. Man kan ha mye i kjeften. Den som ansetter deg leser ikke at du bare har det i kjeften. I lengden vil ikke en dårlig leder kunne levere.

*20) Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Det er de som er rundt deg som skaper resultater. Omgis deg med de riktige folkene. Holdningsskaping og bygging. Det er ikke noe man trenger å utbasunere. Det er viktig å ha de rette rutinene på plass til en hver tid. Det er ingenting som gjør seg selv, men man får det til med de rette rutinene og de rette folkene på de riktige stedene.

*21) Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Man kan ha delmål underveis, man har jo kampanjer og kortsiktige suksesser. Men kortsiktigsuksess ender opp i langsiktig suksess. Det er i lengden man skal skape noe.

*22) Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

Det er helt avhengig av hva slags sak. En ferskvaremedarbeider trenger ikke gå til verneombud eller ferskvareshjef, men kan gå rett ut meg. Det skal være høyt under taket. Man skal aldri være redd for å spørre om noe.

*23) Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

Ikke gi rom for selvstendighet. Veldig viktig, hadde ikke likt å være detaljstyrt. Ei heller en brølape. Men det er viktig at han er klar og tydelig. Rom for egen handling er nødvendig.

*24) Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

Lite effektiv, lite handling. Store ord som ikke blir satt i handling, bedreviter.

*25) Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

Spillerom, god på tilbakemeldinger,

*26) Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?*

Min perfekte kollega er den som er effektiv, selvgående selvstendig, initiativrik, godt humør, flink stille opp, god til å se løsninger, ser fremover og er stabil.

*27) Hvordan får du det beste ut av din medarbeider?*

Vi kan finne mål samme for å motivere dem, gi dem lov til å jobbe selvstendig, tilbakemeldinger.

*28) Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Jeg har lært veldig mye om mennesker. Jeg er i min første jobb som leder. Ikke alle ville deg godt. Jeg var bare 23 år. Det med tillit er ikke noe som kommer av seg selv, må bygges, begge veier, veldig viktig. Det å være egenrådig og fortelle hvor alt skal være, hvor skapet skal stå funker ikke. Det å hjelpe folk til å ta sine egne avgjørelser er veldig viktig. Gå rundt og være boss skaper frykt, ikke trives på jobb, dårlig jobb, ustabil. Spille på lag er veldig veldig veldig viktig. Men samtidig er det viktig å være klar på hvem som har det siste ordet.

## ***Vedlegg 7 - Intervju med daglig leder***

### *1) Hvorfor har du en lederstilling?*

Litt tilfeldigheter, og jeg liker best å ha totalansvar. Liker å konsentrerer meg om helheten. Vil påvirke helhet og ikke bare en del. Det er så mange ting. Muligheter til å påvirke, utvikle meg selv og ha store utfordringer, jeg liker ansvar. Veldig mye. Sans for mennesker. Fordi jeg har lyst til litt av alt. Økonomi, personal og ledelse.

### *2) Har foreldrene dine leder-stillinger – eller har de hatt det?*

Faren min har det.

### *3) Hva er det en leder gjør?*

Du har en bit med i alt uten at du må gjøre alt, uten at du skal utføre alt. Desto større ansvar jo vanskeligere er det å kunne alt. Ha tillit til at andre kan noe de og. Må ha evnen til å lede andre til å gjøre det vel så bra. En viss grad av empati for å kunne lede mennesker og sette seg i inn i andres relasjoner. Men du trenger ikke være verdens mest sosiale, men du må forstå andre og kunne se saken fra andre sider. Se ting fra ansattes perspektiv.

### *4) Hva kjennetegner en leder?*

De fleste er relativt resultatorienterte og vil skape noe. Økonomisk resultat bør man ha interesse for, men også interessen for å nå mål. Ha evnen til å nå mål og evnen til å lede mennesker.

### *5) Hva kjennetegner en god leder?*

Det varierer veldig fra type til type bedrift. Men de jeg har hatt kunne sett de ansatte og hadde tillit til dem. Kan bidra på alle felter. Alle er viktige uansett stilling. Det å få tanker over til handling. Viktig å få enkeltmenneske til å bidra.

### *6) Hva legger du i begrepet "ledelse"?*

Direkte så er det jo å lede andre, men det er å få et totalt lag til å yte bra for bedriftens beste. Mange måter å lede på for å skape resultater.

### *7) Hva mener du skal til for at en leder leverer resultater?*

Kortsiktig kan man ha flaks, og noen kan gjøre det bra ved å være slu. Du behøver ikke være snill, men du må skjønne hva som skjer. En kan manipulere ansatte til å yte godt og levere resultater. Men det tror jeg varierer veldig fra sted til sted. Kjenne markedet og kunne lese svingninger. Men være ærlig på lang sikt. En kan bare gå så langt på et engasjement, frykt osv, men langsiktig må det være basert på tillit åpenhet og tilbakemeldinger.

### *8) Hva setter du først? Medarbeideren eller bedriftens beste?*

Jeg håper jeg greier å se begge sider. Men jeg er ansatt av noen. Men jeg ville ikke gjort noe som de ovenfor dersom det gikk ut over de ansatte, men det går på samme måte andre veien.

9) *Hvordan håndterer du vanskelige beslutninger relatert til personalet?*

Det er veldig personavhengig. Noen kan takle at jeg sier fra at det var feil, mens med andre må jeg ta det opp i dialog. Det avhenger av alder, kjønn, type og situasjon. Dette blir jeg bedre på og klarer bedre å se hvordan hver enkelt person skal håndteres. Men ikke samme for alle. Jeg har ikke ønske om å hinte, jeg vil gi tilbakemeldinger.

10) *Hører du på de ansatte når upopulære avgjørelser må tas?*

Både og

11) *Hvorfor det?*

Jeg konferer med ledergruppa. Vi skulle ha signeringsliste i en avdeling, og tok det opp på møte. Kan ikke involvere de ansatte i alt, men i noe. Ved å gi dem medvirkning får du støtte under prosessen. De må enten ha reell medbestemmelsesrett eller ikke. Derfor kan jeg ikke involvere dem om de ikke har noe å si. Da forklarer jeg det heller godt hvorfor det skjer.

12) *Gir du etter ovenfor dine medarbeidere sine krav?*

Jeg har nok gjort det og.

13) *Hvorfor det?*

Noen ganger er det bedre å gi etter, og det må være krav som bunner i noe. Er det krav som er helt urealistiske gir jeg ikke etter. Men det er viktig å forklare hvorfor.

14) *Hvilken rolle er du mest tilbøyelig for å inneha, Boss eller Buddy-rollen?*

Litt mer mot Buddy. Til en viss grense.

15) *Hvordan opplever du det er å veksle mellom Boss og Buddy-rollen?*

Det er en litt vanskelig balansegang. Jeg jobber tett med mennesker og da blir man lett venn og da er det vanskelig å gi skriftlig advarsel og lignende. Men jeg føler de situasjonene jeg har vært borti har de ansatte likt. Jeg hadde bestemt meg for å ikke bli god venn, men jeg blir det. Jobber så tett. Men det fungerer bedre nå som jeg har mer erfaring. En vet hvordan en skal ordlegge seg, og er flink til å se det fra flere sider.

16) *Hvordan er bedriftens resultater knyttet opp mot din lederatferd?*

Ja, jeg tror det. Jeg skaper godt miljø, og dermed også mindre sykefravær. Hvordan du er med dine medarbeidere skaper godt miljø, det har mye å si. Hvordan du organiserer hverdagen. Jeg tenker også annerledes med tanke på markedsføring.

17) *Hvordan håndterer du en medarbeider som kommer med et personlig anliggende til deg?*

Det er veldig situasjonsavhengig. Men jeg vil vise dem respekt og holde det konfidensielt. Jeg spør om det er det, eller om jeg tror at andre bør vite det. Det er viktig å lytte. Jeg tilrettelegger, men vil ikke at det skal gå utover andres hverdag. Er det personlig er det like relevant som sykdom. Jeg viser forståelse selv om jeg ikke kan gjøre noe med den vonde følelsen.

*18) Hvordan håndterer du et personlig anliggende hos en medarbeider som ikke kommer med problemet til deg?*

Det kommer veldig an på personen. Tar det på generelt nivå og inviterer til samtale, men ikke snoke. En merker fort om en person vil prate. Kanskje jeg holder et ekstra øye med personen, gir mer tilbakemeldinger. Men det kommer an på min hverdag også. Men en skal vise litt ekstra oppmerksomhet, samtidig er det ikke alle som har behov for å prate. Men de jeg jobber med hver dag kjenner jeg jo ganske godt.

*19) Hvorfor kan både flinke og mindre flinke ledere oppnå suksess?*

Noen har gode medarbeidere, og oppnår suksess gjennom dem uavhengig om du er flink. Du må ha en viss kunnskap. Det skal mye til for å kunne overleve langsiktig på flaks. Noen skaper engasjement bare ved å være en smittende person. Du kan være sosial og engasjerende uten kunnskap og ha evnen til å drive andre.

*20) Hvordan oppnår du som leder langsiktig suksess?*

Ved å være tålmodig og ha en gjennomføringskraft. Jeg går ikke bare for de kortsiktige målene. Samt så har jeg evnen til å se mennesker og helheten. Se hva du kan påvirke. Henge seg opp i det positive i stedet for det negative.

*21) Hvordan forholder du deg til kortsiktig suksess Vs langsiktig suksess?*

Kortsiktig gjør at man får mer driv mot det langsiktige. Men det er greit å ha delmål for å nå de lange målene. Det er ikke så mange som motiverer meg, derfor er resultatene viktige. Kortsiktig må man holde fokus for å nå det langsiktige. En er nødt til å se fremover og se muligheter. En må tro på de langsiktige målene. Ellers får man det ikke til.

*22) Er du opptatt av at saker skal gå tjenestevei?*

Stort sett så gjør man det. Men det finnes alternative veier. Men man skal ha det som hovedprinsipp, men ikke for en hver pris om det medfører at man ikke når resultatene så lenge det går bedriften til gode.

*23) Hvordan vil du beskrive din verste sjef?*

Det er en sjef som ikke lar meg få mulighet til å styre hverdagen, ikke har tillit til meg, vedkommende må ha tro på det jeg gjør.

*24) Hvordan vil du beskrive din verste medarbeider?*

Det vil være de som ikke sier ting til meg, men til andre. Er feige. De som sier ja, men mener nei. Bakvasking synes jeg ikke noe om. Jeg vil heller at noen sier at dette er helt feil, enn å høre det via noen eller mistenke det pga noe.

*25) Hvordan vil du beskrive din perfekte leder?*

En som har tillit og tro på det jeg gjør, gir meg tydelige rammer, men frihet innenfor rammene. Setter tydelige mål hvor jeg også har mulighet til å sette mål innenfor de rammene som blir lagt. Gir meg tillit og tro på det jeg gjør.

*26) Hvordan vil du beskrive din perfekte medarbeider?*

Preget av åpen dialog, tydelige tilbakemeldinger og positiv holdning ovenfor ting. Hyggelig og imøtekommende og ikke minst ha ærlige hensikter.

27) *Hvordan får du det beste ut av medarbeideren din?*

Ved å vise tillit og tro på at de kan greie det. Gi ansvar. Mulighet for medvirkning der det er mulig. Gi muligheter for variasjon. Men innenfor de rammene som må være, altså i den grad det går an. Noen har mer mulighet enn andre. Gi konstruktiv tilbakemelding og tydelige tilbakemeldinger. Ikke for mange skjulte agendaer.

28) *Hva er den største forskjellen mellom da du først var en leder og nå?*

Det med tydelighet, det å tørre å ta opp ubehagelige ting. Jeg er ikke fullt så feig. Mer direkte. Har større evne til å lytte i stedet for å kjøre rett igjennom. Skjønner konsekvensen av de avgjørelser som tas, er flinkere til å se helheten. Og så er jeg tryggere på meg sjøl og det virker nok utad også. Mer flink til å ha tillit til andre. Før gjorde jeg alt sjøl, nå vet jeg andre kan utføre den minst like bra som meg selv.

## Figurer og tabeller

Side 13 - tabell 1 - 11 kjennetegn ved dyktige ledere

Side 20 - Figur 1 - Skogstad sin modell over ledelse

Side 24 - Tabell 2 - Tre faktorer som påvirker hvilken lederteknikk som bør anvendes

## Litteraturliste

---

<sup>i</sup> Plomin, R. (1990) *Nature and Nurture*. Pacific Grove, California, USA: Brooks/Cole Publishing Company

<sup>ii</sup> Saksvik, P. Ø. og Nytrø, K (RED.) (2006) *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring* (2.utgave). Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.

<sup>iii</sup> Hellevik, O.(2002): *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Fischer, G. og Sortland, N (2008) *Innføring i organisasjonspsykologi* (3. utgave), Bergen, Universitetsforlaget

Wade, L. og Johnston, K. (2009) *Boss eller Buddy*, Oslo, Norge: Cappelen Damm